

Jääkiekon Liiga-organisaatioiden kannattavuus ja vakavaraisuus

Laskentatoimi
Maisterin tutkinnon tutkielma
Olli Lähdesmäki
2014

Työn nimi Jääkiekon Liiga-organisaatioiden kannattavuus ja vakavaraisuus		
Tutkinto Kauppatieteiden maisteri		
Koulutusohjelma Laskentatoimi		
Työn ohjaaja Teemu Malmi		
Hyväksymisvuosi 2014	Sivumäärä 97	Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tutkielman tavoitteena on tutkia jääkiekon Liiga-organisaatioiden kannattavuutta sekä vakavaraisuutta, niihin vaikuttavia tekijöitä sekä syitä niiden taustalla. Työssä on tarkasteltu urheilujohtamisen ja -liiketoiminnan lähtökohtia, kulmakiviä, sekä haasteita toimintaympäristössä. Tutkimuksessa on tarkasteltu Liiga-organisaatioiden taloudellista toimintaa aikavälillä 2000 - 2012 tilinpäätösanalyysien kautta. Analyysin tukena on toiminut Liiga-organisaatioiden johtohenkilöille tehdyt teemahaastattelut. Tutkielmassa kotimaisen jääkiekko-organisaation liiketoimintaa on verrattu pohjoisamerikkalaisten NHL:n organisaatioiden liiketoimintamalliin ja on analysoitu niiden keskeisimpiä eroja, pohjoisamerikkalaisten urheiluorganisaatioiden liiketoimintamallia on tarkasteltu kirjallisuuden pohjalta, sekä neljän NHL-organisaation johtotehtävissä olleelle Brian Burkelle tehdyllä teemahaastattelulla.

Lisäksi on tarkasteltu Liigan ja sen organisaatioiden liiketoimintatason jalostamisen mahdollisuuksia ja suuntavaihtoehtoja, sekä on arvioitu lähitulevaisuuteen näkymiä. Jääkiekon SM-liiga Oy:lle on olennaista, että Liigassa pelaavat organisaatiot ovat taloudellisesti kestäväällä pohjalla. Sitä kautta on mahdollistettavissa pitkän tähtäimen kehitys, niin urheilullisesti kuin taloudellisestikin. Tutkimuksessa on kartoitettu mahdollisuuksia myös kannattavuuden jalostamisen suhteen. Tutkielma on suoritettu toimeksiantona Jääkiekon SM-liiga Oy:lle.

Kannattavuuden osalta tutkimuksessa käy ilmi, että organisaatioiden lähtökohdat ja toimintaympäristöt eroavat toisistaan paljon. Tarkastellulla aikavälillä organisaatiot ovat tuottaneet kumulatiivisesti yhteensä 3,8 miljoonaa euroa liiketappiota. Viisi tarkastelluista organisaatioista on ollut taloudellisesti kannattavia urheiluliiketoimintansa osalta. Kolmen organisaation selkeästi raskaammat liiketappiot laskevat suhteettomasti muiden 11 seuran tulosta keskiarvossa. Ilman näitä kolmea organisaatiota, keskimääräinen kumulatiivinen liiketulos on ollut 38 tuhatta euroa tappiollinen, josta voi päätellä, että organisaatiot ovat toimineet rahoituksellaan, kuitenkin tuottamatta taloudellista tuottoa vuosina 2000 - 2012.

Hyvä kannattavuus heijastuu suoraan Liiga-organisaatioiden vakavaraisuuteen, tappiollisten tilikausien jälkeen rahoitusta on kuitenkin löytynyt eri lähteistä tappioiden kattamiseen. Maksuvalmius on näin ollen säilynyt keskimääräisesti suhteellisen hyvänä. Kolmen seuran osalta vieraan pääoman suhde on taseessa hyvin merkittävä, mikä on vaatinut avokätistä rahoittajaa, sekä erittäin hyvää suhdetta velkoihin.

Liiketoimintatason jalostamisen osalta tuotteistus ja asiakkuuksien hallinta ovat avainasemassa. Tutkimuksen kautta saatava tieto markkinoista ja asiakkaista avaa mahdollisuuksia kasvuun, markkinoinnin ja muiden myyntintehostamismenetelmien kautta.

Avainsanat urheilujohtaminen, kannattavuus, vakavaraisuus, tilinpäätösanalyysi, Liiga, jääkiekko

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimusongelma	3
1.3 Tutkimuksen rajaus	5
1.4 Metodologiset valinnat	7
1.5 Tutkimuksen rakenne	12
 2 LIIGA-ORGANISAATION JOHTAMINEN	 15
2.1 Jääkiekon SM-liiga Oy ja siinä pelaavat organisaatiot	15
2.2 Jääkiekkojohtamisen haasteet ja kulmakivet	17
2.3 Jääkiekko-organisaation liiketoiminta	22
2.3.1 Liiketoiminnan elementit	22
2.3.2 Vakavaraisuus ja maksuvalmius	32
2.3.3. Rahoitus.....	33
 3 AINEISTON ANALYYSI.....	 37
3.1 Liiga-organisaatioiden taloudellisiin tuloksiin vaikuttavat tekijät.....	37
3.1.1 Tuloerät	37
3.1.2 Menoerät.....	44
3.2 Liiga-organisaatioiden liiketoiminnallinen kannattavuus.....	50
3.3 Liiga-organisaatioiden vakavaraisuus ja maksuvalmius.....	54
3.4 Jääkiekon SM-liiga Oy:n rooli ja haasteet osana seurojen liiketoimintaa	64
 4 POHJOISAMERIKKALAISEN URHEILUORGANISAATION LIIKETOIMINTAMALLI	 67
4.1 Pohjoisamerikkalainen NHL-organisaatio.....	67
4.2 Suurimmat erot liiketoiminnan välillä	71

5 TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT	74
5.1 Lähitulevaisuus	74
5.2 Keinoja taloudellisen tuloksen parantamiseen ja liiketoiminnalliset tukitoiminnot..	77
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	84
6.1 Yhteenveto	84
6.2 Jatkotutkimusehdotukset.....	90
LÄHTEET	92
LIITTEET	96
Liite 1: Haastattelurunko Liiga-organisaatioiden johtohenkilöille	96
Liite 2: Haastattelurunko Brian Burke	97

TAULUKOT

Taulukko 1. Liiga-joukkueet ja -organisaatiot, sekä historia.	15
Taulukko 2. Liiga-organisaatioiden tulobudjetit 2012 - 2013.....	39
Taulukko 3. Liiga-joukkueiden yleisömäärät ja suhteellinen täyttöaste 2012 - 2013.....	41
Taulukko 4. Liiga-organisaatioiden kulubudjetit 2012 - 2013.....	49
Taulukko 5. Liiga-organisaatioiden SWOT-analyysi	75
Taulukko 6. Liiketoimintatason jalostamisen vokabulääriä.....	78

KAAVIOT

Kaavio 1. Vaikutuksen hierarkia	26
Kaavio 2. Markkinointivarojen allokointi Suomessa	29
Kaavio 3. Liiga-organisaatioiden ydinliiketoimintakenttä	30
Kaavio 4. Liiga-organisaatioiden keskiarvoiset liikevaihdot 2000 - 2012	42
Kaavio 5. Liiga-organisaatioiden henkilöstökulut 2000 - 2012	45
Kaavio 6. Esimerkki Liiga-organisaation henkilöstörakenteesta	46
Kaavio 7. Liiga-organisaatioiden keskiarvoiset muut kulut 2000 – 2012	48
Kaavio 8. Liiga-organisaatioiden kumulatiiviset liikutulokset	51
Kaavio 9. Liiga-organisaatioiden keskiarvoiset liikutulokset ja tilikauden tulokset pl. Blues, Jokerit, Lukko	52
Kaavio 10. Liiga-organisaatioiden liikevoittoprosentit 2000 - 2012	54
Kaavio 11. Liiga-organisaatioiden omat pääomat 2012 (Jokerit 2011).....	55
Kaavio 12. Liiga-organisaatioiden vieraat pääomat 2012 (Jokerit 2011).....	57
Kaavio 13. Liiga-organisaatioiden keskimääräiset omavaraisuusasteet 2000 - 2012.....	58
Kaavio 14. Liiga-organisaatioiden omavaraisuusasteet 2012.....	59
Kaavio 15. Liiga-organisaatioiden pitkäaikaiset velat 2000 - 2012	60
Kaavio 16. Liiga-organisaatioiden lyhytaikaiset velat 2000 - 2012	61
Kaavio 17. Liiga-organisaatioiden keskiarvoinen maksuvalmius	62
Kaavio 18. Liiga-organisaatioiden quick ratiot 2012 (Jokerit 2011).....	63
Kaavio 19. Liiga-organisaatioiden quick ratiot 2012 (Jokerit 2011).....	64

KIITOKSET

Haluan kiittää kaikkia henkilöitä, jotka ovat antaneet tukea ja suuntaviivoja tälle tutkimukselle sen eri vaiheissa. Ensinnäkin haluan kiittää, työn ohjaajaa professori Teemu Malmia, sekä professori Minna Martikaista, jotka ohjasivat ja viitoittivat työn etenemistä tutkimuksen alussa ja sen aikana. He antoivat arvokkaita neuvoja ja näkemyksiä tutkimuskysymyksen asetteluun, tutkimusmenetelmiin, sekä muihin keskeisiin asioihin hieman erikoisemmalta ja nuoremmalta, urheiluliiketoiminnan saralta. Haluan kiittää myös Jääkiekon SM-liiga Oy:n puheenjohtajia, professori Vesa Puttosta, Hannu Penttilää, toimitusjohtaja Jukka-Pekka Vuorista, sekä hallituksen jäsentä Tuomo Räsästä heidän ajastaan ja arvokkaista näkemyksistään tutkimukseen liittyen. Toimistopäällikkö Pirjo Nurmisen oli myös suuri apu tilinpäätösaineiston keruussa. Pro Gradu -tutkielma on suoritettu toimeksiantona Jääkiekon SM-liiga Oy:lle.

Erityiskiitokset myös kaikille haastatelluille, jotka löysivät aikaa hektisen kauden keskeltä arvokkaaseen panokseen tutkimuksen kannalta. Heidän näkökulmat ja käytännön kokemus toivat suuren lisäarvon tutkimuksen suorittamiselle.

I would also like to thank and express my great appreciation for Mr. Brian Burke for taking the time and contributing valuable point of views based on his wide knowledge and deep experience on the industry of sports, and hockey management globally.

Helsingissä, 22.5.2014

Olli Lähdesmäki

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkielman tavoitteena on selvittää suomalaisessa ammattilaisjääkiekkosarjassa, Liigassa, pelaavien jääkiekko-organisaatioiden liiketoiminnallista kannattavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä, lisäksi tarkastellaan organisaatioiden vakavaraisuutta. Toisaalta tutkimuksessa arvioidaan myös lähitulevaisuutta seurojen liiketoiminnan osalta. Urheilujoukkueiden taustalla toimivien osakeyhtiöiden tavoitteet näyttävät eroavan normaalista osakeyhtiön tavoitteesta tuottaa taloudellista voittoa osakkeenomistajilleen, koska yhtiön toimintaa on näyttänyt ohjaavan suurella painoarvolla urheilullisen menestyksen tavoittelu talouden kustannuksella. Omistajien motiivit ja taustat vaikuttavatkin olevan yksi keskeisimmistä tekijöistä tutkittaessa organisaatioiden talouteen vaikuttavia tekijöitä. Näitä motiiveja saattaa olla tunteellisella puolella, onnellisuudessa, urheilullisen menestyksen tavoittelussa tai taloudellisissa tavoitteissa joko suorasti tai epäsuorasti. Omistushalukkuus voi olla myös näiden tekijöiden summaa. Toisin sanoen, motiiveja kuvaa hyvin se, että käytetäänkö mahdollisesti käytössä olevat taloudelliset resurssit urheilullisten tavoitteiden maksimointiin vai varojen jakoon omistajille. Mikä on ylipäätään Liiga-organisaatioiden visio tai minkälainen strategia seurojen toimintaa ohjaa? Asetelma herättää paljon mielenkiintoisia tutkimuskysymyksiä.

Tutkittaessa eroja urheiluorganisaation ja normaalin liikeloudellista voittoa tavoittelevan yrityksen poikkeavuuksia liiketoiminnallisuuksien välillä, nousee esiin seurojen keskinäinen urheilullinen kilpailu. Onko tarkoituksenmukaista pyrkiä kilpailemaan myös taloudellisesti? Kysymys siitä, ovatko seurat toistensa liiketoiminnallisia kilpailijoita vai korreloituuko taloudellinen kasvu seurojen kesken, on mielenkiintoinen. Jalkasen (2012) mukaan seurojen ei ole kannalta edullista eliminoida kilpailua tai pyrkiä monopoliasemaan. Hoyer ym. (2006) yhtyy näkemykseen: *”urheilullisesti kilpailevat joukkueet tai seurat tarvitsevat toisiaan ja keskinäistä yhteistyötä, jotta pitkän aikavälin kannattavuus säilyy niin yksittäisten seurojen kuin kokonaisten liigojenkin osalta.”*

Muita joukkueita tarvitaan siis oman menestyksen luomiseen taloudellisesti. Luellen ja Wann (2010) tutkivat suurimpien vastakilpailijoiden näkyvyyttä ja urheiluseurojen

tunnettavuutta. He suosittelivat urheilumarkkinoijien ja -seurojen käyttävän suurimpia vastustajiaan markkinoinnissaan, tutkimuksen mukaan se nostaa joukkueen tunnettavuutta, joka puolestaan voi johtaa korkeampiin lipputuloihin ja oheistuotemyynteihin. Edellä oleviin huomioihin perustuen on olennaista tarkastella Jääkiekon SM-liiga Oy:n roolia yhteisen liiketoiminnan kehittämisen alustana seurojen osalta. Liigassa pelaavien seurojen omistaman osakeyhtiön kilpailullisella strategialla ja toiminnan johtamisella on merkitystä myös joukkueiden taloudelliseen menestykseen.

Tutkimuksella taustalla vaikuttaa myös pohjoisamerikkalainen jääkiekon ammattilaissarja National Hockey League (NHL). Tutkimuksessa katsastetaan myös pohjoisamerikkalaisen urheiluorganisaation liiketoimintamallia ja etsitään sen vaikutteita Liigaan, sekä sen organisaatioihin niin urheilullisesti kuin taloudellisesti. NHL:n liiketoiminnalliset mittasuhteet ovat moninkertaisia Liigaan verrattuna, NHL-seuroilla on tällä hetkellä ainakin ylivoimainen maksukyky parhaiden pelaajien palkkaamiseen maailmassa. Mason ja Slack (2001) kertovat NHL:n keskipalkan nousseen vuosien 1989 ja 1999 välillä 200 000 dollarista, 1 500 000 dollariin. CBC Sportsin (2012) mukaan vuonna 2011 keskipalkka oli jo 1,87 miljoonaa euroa. Ero on suuri verrattuna Liigan mediaani keskipalkkaan, joka Miettisen (2012) mukaan oli vuonna 2011 60 000 euroa. Toinen suuri vaikuttava tekijä on Venäjän KHL-liiga. KHL (2013) julkaisi kauden 2012 - 2013 pelaajapalkkoja, jonka mukaan vuotuinen keskiansio sarjan 791:lla pelaajalla on 386 656 euroa. Suomalaispelaajien määrä on noussut Venäjällä viime vuosina, varsinkin maa joukkue tason pelaajat ovat paremmin palkkatason myötä siirtyneet KHL:ään enenevässä määrin heikentäen kotimaisen Liigan urheilullista tasoa.

Karjalainen (2007) osoittaa kuinka pelaajapalkkojen kasvu on ollut suhteessa paljon suurempaa joukkueiden tuottojen kasvuun verrattuna NHL:ssä. Asia on johtanut kiistoihin omistajien ja NHL-pelaajia edustavan pelaajayhdistyksen välillä työehtosopimusneuvotteluissa, mikä on johtanut aina koko kauden kestäviin työsulkuihin asti. NHL (2005) mukaan vuonna 2005 työehtosopimukseen on määritetty ns. palkkakatto, mikä määrittää joukkueen pelaajapalkkojen ala- ja ylärajan, sekä raamit yksittäiselle pelaajalle maksettavalle korvaukselle vuosittain.

Pelaajapalkkojen suhteellisesti merkittävällä kasvulla onkin merkitystä organisaatioiden talouteen; Karjalainen (2007) tutki myös mahdollisuutta tuoda NHL:n kaltaista pelaajien

palkkakattoa myös suomalaiseen Liigaan. Kansainvälisten sarjojen kilpailun myötä palkkataso nousee väistämättä, Liigan ongelma mahdollisen palkkakaton suhteen on kuitenkin koveneva kilpailu pelaajista Venäjän KHL-liigan, sekä Ruotsin ja Keski-Euroopan sarjojen kanssa resurssien noustessa. Parhaista pelaajista kilpaillaan ja maksukyky on suuressa osassa vaikuttamassa siihen, missä he pelaavat. Erkkilän (2008) artikkelissa Helsingin IFK:n toimitusjohtaja Jukka Valtanen kysyykin, että onko pienellä maalla kykyä pitää sarja kilpailukykyisenä, kun kisa huippupelaajista kovenee. Liigan hyvä taso ja kilpailullisuus muihin sarjoihin nähden ovat tärkeä osa suomalaisen jääkiekon menestymisessä kansainvälisesti. Puolestaan organisaatioiden maksukyvyn ylitys pelaajapalkkoissa ei ole taloudellisesti kestävä, joten tilanne on liiketoiminnallisesti, sekä urheilullisesti mielenkiintoinen. Tutkimuksen asettelu perustuukin pitkälti tämän dilemman ympärille, miten tasapainoilla kilpailukykyisesti urheilullisuuden ja talouden välillä.

Tutkielma suoritetaan toimeksiantona Jääkiekon SM-liiga Oy:lle. Näistä edellä mainituista tekijöistä johtuen Jääkiekon SM-liiga Oy näkee tärkeäksi tutkia organisaatioiden taloudellista kannattavuutta ja vakavaraisuutta.

1.2 Tutkimusongelma

Keskeinen tutkimusongelma on selvittää kuinka taloudellisesti kannattavia Liiga-organisaatiot ovat olleet ja mitkä ovat keskeisimpiä vaikuttavia tekijöitä siihen. Sen pohjalta on tarkoitus tutkia organisaatioiden vakavaraisuutta, jonka pohjalta vertaillaan rahoitusta sekä maksuvalmiutta. Ajankohtaisesti kannattavuuden osalta etenkin yhteistyökumppaneiden ja sponsoroinnin tuoman rahoituksen suhde tulovirtaan, sekä kesken kauden myytyjen pelaajasopimusten taloudellinen kompensatio on herättänyt julkista keskustelua. Toisaalta esiin noussut aihe on omaan juniori- ja farmitoimintaan tehtävät investoinnit ja sijoitukset. Tutkimuksen tavoitteena on käydä läpi organisaatioiden keskeiset liiketoiminnalliset osa-alueet, selvittää näiden vaikutukset taloudelliseen kannattavuuteen sekä taustayhtiöiden vakavaraisuuteen.

Kuten mainittua, Liiga-seurojen kannattavuutta ja vakavaraisuutta käsiteltäessä nousee esiin urheilullisen ja taloudellisen tavoitteen yhdistäminen. Helsinkiläisen Liiga-seuran Oy HIFK Hockey Ab:n hallituksen puheenjohtaja Timo Everi toteaa Erkkilän (2008)

artikkelissa, että koska kyseessä on liikeyritys, toiminta ei voi perustua vain urheilulliseen menestykseen. Resurssien panostustasosta huolimatta varmaa on, että kauden päätteeksi yksi seura voittaa mestaruuden ja yksi on sarjan viimeinen. Millä avuin sitten voi menestyä tässä kilpailullisessa tilanteessa? Mitä puolestaan aiheuttaa sarjan viimeiseksi sijoittuminen? Ajatellessa seurojen välisiä kilpailukeinoja, nousee esiin mm. pelaajien taso, valmennuksen taso, olosuhteet ja välineiden laatu. Joukkueurheilussa, kuten jääkiekossa, menestymiseen vaikuttaa moni tekijä, niin aineettomat kuin aineellisetkin asiat. Yhteisiä näillä asioilla ainakin jossain määrin ovat taloudelliset kustannukset, joten menestyksen tavoittelun rajoitteena ovat tietyllä tavalla taloudelliset lähtökohdat. Ne saattavat eri organisaatioilla olla erilaiset.

Julkisuudessa on uutisoitu viime vuosina paljonkin organisaatioiden taloudellisista tilanteista. Kauppalehti (2009) kertoi pelaajapalkkioiden romuttavan seurojen tulokset, siinä mainitaan vain 4 joukkueen tekevän taloudellisesti plusmerkkisen tuloksen 2007 - 2008, kun seurojen kumulatiivinen tulos on kuusi miljoonaa euroa miinuksella. STT:n (2010) mukaan seurojen talous elpyi 2008 - 2009, kun seurojen ja niiden taustayhtiöiden kumulatiivinen tulos osoitti noin miljoonan euron verran positiivista. Tutkimuksessa tehdään katsaus näihin trendeihin ja ilmiöihin, mitkä ovat ohjanneet jääkiekon Liiga-organisaatioiden taloudellista menestystä.

Jääkiekon SM-liiga Oy:n keskeisimpänä roolina on ollut hallinnoida ja organisoida jääkiekon Liigan operatiivista toimintaa, jättäen seuroille pääasiallisen vastuun omasta taloudellisesta toiminnastaan. Kuitenkin vuonna 2011 implementoitiin käyttöön liigalisenssi, joka edellytetään kaikilta Liigassa pelaavilta seuroilta. Lisenssijärjestelmän edellyttämällä kriteeristöllä Jääkiekon SM-liiga Oy (2011) haluaa parantaa Liiga-seurojen ja sarjan toiminnan laatua sekä lisätä pelaajien ja katsojien turvallisuutta. Keskusteluissani tämän tutkimuksen tiimoilta käy ilmi, kuinka Jääkiekon SM-liiga Oy:ssä pohditaankin vaihtoehtoja lisenssijärjestelmän kehittämiseksi. Siitä halutaan mahdollisimman tehokas ja kokonaisvaltainen, ottaen huomioon edelleen laadun ja turvallisuuden kehittäminen, mutta mahdollisesti myös taloudellisten ominaisuuksien sisällyttämisen osaksi järjestelmää ja sen vaatimuksia kilpailukyvyn ja taloudellisen pitkäjänteisyyden varmistamiseksi.

Jääkiekon SM-liiga Oy:lle haasteen muodostaa organisaatioiden taloudellinen seuraaminen ja valvonta. Olisiko mahdollista osakeyhtiölain puitteissa asettaa raamit taloudellisen

vakavaraisuuden varmistamiseksi vaarantamatta kilpailua? Seurojen taloudellinen kannattavuus onkin tässä avainasemassa, kun luonnollisesti kasvavat resurssit mahdollistavat kehitystä. Mahdollisesti asetettavilla raameilla pyritäisiin myös Liigan urheilullisten ja taloudellisten lähtökohtien tasoittamiseen. Erilaisten mittarien tai tunnuslukujen seuranta saattaa osaltaan vaarantaa seurojen välistä kilpailua, niin taloudellisella kuin urheilullisellakin puolella, varsinkin kansainvälisesti. Kuitenkin mittareille olisi perusteltua käyttöä, ettei mikään organisaatio omalla hallitsemattomalla riskinotollaan vaaranna koko Liigan taloudellista tilaa suorasti tai epäsuorasti. Luonnollisesti, jonkun seuran konkurssi tai maksukyvyttömyys muodostaisi Liigalle paljon laajoja ongelmia ja haittoja. Tutkimuksessa viitataan näihin elementteihin osana organisaatioiden liiketoimintaa ja sen vakavaraisuutta analysoitaessa.

Jääkiekon SM-liiga Oy:n omistavat tasapuolisesti Liiga-organisaatiot. Jääkiekon SM-liiga Oy:n (2014a) mukaan johtoryhmään kuuluvat jokaisen Liiga-organisaation toimitusjohtajat, sekä Suomen jääkiekkoliiton toimitusjohtaja. Johtoryhmän puheenjohtajana toimii Jääkiekon SM-liiga Oy:n toimitusjohtaja. Lisäksi Jääkiekon SM-liiga Oy:llä on luonnollisesti hallitus.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen tarkastelu on aloitettu 2000-luvun alusta, koska suurin piirtein tästä ajankohdasta alkaen joukkueet ovat alkaneet olla osakeyhtiö-muotoisia, sekä kansainväliset liigat ovat nousseet resursseiltaan merkittävästi muualla Euroopassa, etenkin Venäjällä. Muutama viimeinen vuosikymmen on myös muuttanut jääkiekon pääsarjaa kovenevan kilpailun myötä merkittävästi kaupallisempaan suuntaan ja pelaajista onkin tullut ammattilaisia.

Suomessa puoliammattimaista jääkiekkoa pelataan myös Suomen Jääkiekkoliiton mestaruussarjassa, Mestiksessä, joka on Liigan alapuolella oleva sarja. Mestis on Liigalle ja sen organisaatioille monella tapaa tärkeä sarja. Urheilullisesti Mestis-joukkueen on ollut mahdollista nousta Liigaan viime vuosina, näin kuitenkin käymättä sitten vuoden 2005 Liigan laajennuttua.

Viimeisimmän tehdyn päätöksen mukaan ns. liigakarsinnat on lopetettu ja Jääkiekon SM-liiga Oy:n (2014b) tiedottaa Liigaan liittymisen tapahtuvan jatkossa lisenssitoimikunnan päätöksellä. Kaudelle 2014 - 2015 Liiga-paikka myönnettiin Vaasan Sportille, kun taas kauden 2013 - 2014 Mestiksen mestarilla, Kouvolan KooKoolle, on mahdollista anoa Liiga-paikkaa kaudelle 2015 - 2016. Jääkiekon SM-liiga Oy:n (2014b) mukaan lisenssitoimikunta tarkastelee Liiga-nousun osalta taloutta, junioritoimintaa, olosuhteita ja liiketoiminnallisia suunnitelmia. Liiga ilmoitti samalla keskeiseksi tavoitteekseen kasvattaa katsojalukuja, sekä toimia taloudellisesti kannattavammin nykytilaan verrattuna. Nämä näkökulmat puolsivat uuden joukkueen nostamista jo kaudeksi 2014 - 2015.

Edelleen, Liigan tulevaisuuden kannalta on myös tärkeä olla yhteistyössä ja seurata potentiaalisten tulevien Liiga-joukkueiden taloustilannetta. Rajoitan tutkimuksen kuitenkin tässä vaiheessa vain vuosina 2000 - 2012 Liigassa pelanneisiin joukkueisiin. Toiminnan laajuus Mestiksessä on niin paljon pienempää kuin Liigassa, eikä siten ole suoraan vertailukelpoinen. Myös Mestis-seuran talous muuttuisi suhteellisesti merkittävästi Liigaan noustessa eikä olisi vertailukelpoinen esimerkiksi Mestis-kauden toteutuneisiin lukuihin.

Kannattavuus, rahoitus ja maksuvalmius ovat taloudellisesti keskeisiä vaikuttavia tekijöitä vakavaraisuuteen nähden Liiga-organisaatioiden toiminnassa. Painopiste tutkimuksessa on näissä aspekteissa, mutta toisaalta esimerkiksi tehtävien haastatteluiden pohjalta nousevia muita liiketoiminnan osa-alueita voi nousta esiin. Tutkielmaan on sisällytetty myös pohjoisamerikkalaisen urheiluorganisaation liiketoimintamallin esittely, jonka pohjalta voidaan vertailla keskeisimpiä eroja suomalaiseen toimintaan. Resurssit ja toimintaympäristön koko Pohjois-Amerikassa on luonnollisesti paljon suurempi kuin Suomessa, joka mahdollistaa laajemman toiminnan. Sieltä lienee omaksuttavissa ideoita ja toimintatapoja mitä voi hyödyntää myös Suomessa organisaatioiden talouden kehittämiseksi. Urheiluorganisaation käsittelyä ei ole rajattu mihinkään tiettyyn organisaatioon, vaan Brian Burkelle tehdyn haastattelun pohjalta yritettiin yleistävästi käsitellä vallitsevia ilmiöitä ja osa-alueita nimenomaan NHL:stä yleisesti. Hänellä on alalta pitkä kokemus, sekä hän on urallaan työskennellyt monen eri organisaation palveluksessa. Kirjallisuudesta poimittuja näkökulmia nousee esiin muistakin ammattilaisurheilusarjoista. Lajista riippumatta ammattilaisurheilussa pätevät suurin piirtein samat lainalaisuudet urheilun tarjoamassa kaupallisessa viihdekentässä.

Haastatteluissa on hyödynnetty nykyisten Liiga-organisaatioiden toimitusjohtajien lisäksi entisiä toimitusjohtajia. Tämä tuo analyysiin pohjaa aikaisemmilta vuosilta. Moni haastateltu on kuitenkin ollut tehtävässään jo pidempään tai omaavat aikaisempaa kokemusta alan muista johtotehtävistä. Haastatelluilta henkilöiltä löytyy myös omistajan näkökulmaa, sekä urheilumarkkinoinnillista kokemusta ja osaamista.

Tilipäätösanalyysiin on otettu mukaan kaudesta 2000 - 2001 eteenpäin Liigaa pelanneet joukkueet. Tarkastelujakso ulottuu tilikauteen 2011 - 2012 asti. Hämeenlinnan Pallokerho, HPK-Edustusjääkiekko ry, on jätetty vertailusta pois, koska sen toiminta pyörii edelleen rekisteröidyn yhdistyksen kautta vaikkakin sen taustalla osaomistajana vaikuttaa osakeyhtiö. Kun HPK ei toiminnallaan edusta kumpaakaan ääripäätä organisaatioiden taloudellisilta mittareilta, tämä ei muodostu vaikuttavaksi tekijäksi analyyseissä. Analyysissa Espoo Bluesin vuoden 2001 kahdeksan kuukauden mittainen tilikausi on jätetty pois tarkastelusta, sekä vuoden 2009 - 2010 16 kuukauden mittainen tilikausi kerrottiin $\frac{3}{4}$ -osalla, tehden luvuista vertailukelpoisempia 12 kuukauden tilikausien kanssa. Moni analyysi pohjautuu kumulatiivisten lukujen päälle, joten niihin tämä ei vaikuta ollenkaan. Tilikausikohtaiseen analyysiin saa mielestäni riittävän hyvän kuvan antamat tiedot suhteutuksista huolimatta. Puolestaan Helsingin Jokereiden 2011 - 2012 tilinpäätöstä ei ole otettu mukaan analyysiin, koska sulautumisen jälkeen Jokerit HC Oy on Helsinki Halli Oy:n alla, eikä siitä ollut mahdollisuutta eritellä vertailukelpoisia tuloksia urheilutoiminnan osalta, koska monitoimiareena Hartwall Areena sisältyi mukaan liiketoimintaan.

Organisaatioilla vuosien varrella ollut erilaisia omistajapohjia ja rahoitustilanteen myötä seurat ovat eronneet toisistaan paljon. Analyyseissä on pyritty huomioimaan nämä lähtökohdat, joten joissain erikseen määritellyissä taulukoista saattaa esiintyä vain osa organisaatioista. Taulukkoihin liittyvistä analyyseistä löytyvät perustelut kaikille valinnoille ja rajauksille.

1.4 Metodologiset valinnat

Käytännön tutkimuksessa pyritään yhdistämään empiiristä tutkimusta, sekä teoreettista tutkimusta. Tutkimuksen pohjalla on jääkiekko- ja urheilujohtamisen teoreettisia

lähtökohtia, jonka päälle rakentuu tilinpäätösaineiston analyysi, sekä sen tukena olevat haastattelut Liiga-organisaatioiden johtohenkilöille. Tilinpäätösanalyysi antaa vastauksia tutkimuskysymyksiin organisaatioiden taloudellisesta kannattavuudesta sekä vakavaraisuudesta. Tärkeää on myös pyrkiä löytämään vallitsevat trendit, sekä suuntaviivat. Niillä on vaikutus lähitulevaisuuteen ja koko Liigan pitkäjänteiseen tulevaisuuteen.

Tutkimuksessa on nojattu Alkula ym. (1994) tutkimusprosessin päävaiheisiin:

1. Tutkimuksen alussa on suunnitteluvaihe. Eri vaihtoehdot on kartoitettu ja soveltuvimmat ratkaisut on nostettu esiin Liiga-organisaatioiden kannattavuuden sekä vakavaraisuuden tutkimiseen.
2. Kun kysymyksessä on käytännön tutkimus, empiirisen ja teoreettisen tutkimuksen kautta, seuraava vaihe on aineistonkeruuvälineiden kehittäminen ja itse tilinpäätösaineiston keruu. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa myös mittausta.
3. Kun aineisto on saatu kerätyksi, tarkistetaan sen sisältö, joka joudutaan usein muuttamaan sellaiseen muotoon, että sitä voidaan käsitellä erilaisilla analyysivälineillä. Tässä tapauksessa Excel-taulukko on toiminut pohjana analyysin kokoamisessa ja teossa.
4. Seuraava vaihe on analyysi. Tilinpäätöstiedot on jaoteltu tutkimuksen kannalta olennaisimpiin muotoihin ja pyritty jäsentelemään loogisesti tutkielmaan. Havainnollistuksia on tehty erilaisin taulukoin ja kaavioin aineiston analyysin jäsentämiseksi.

5. Tutkimuksen viimeinen vaihe on tutkimustulosten raportointi, tutkimusraportin kirjoittaminen. Kappaleessa 3 on käsitelty aineisto ja sen analyysi. Kappaleeseen 4 on jaoteltu pohjoisamerikkalaisen urheiluorganisaation liiketoimintamallin käsittely, sekä sen poikkeavuudet suomalaisiin Liiga-organisaatioihin. Analyysin pohjalta on katsastettu lähitulevaisuuteen kappaleessa 5, sekä lopussa on yhteenveto.

Kannattavuuteen liittyvät aspektit sisältyvät pitkälti tuloslaskelmien eriin. Tutkielmassa pilkotaan tulo- ja menoerät, sekä analysoidaan niiden painoarvoja keskenään. Vakavaraisuuteen liittyvä tutkimusongelma syntyy siitä, kuinka toimintaa on onnistuttu rahoittamaan ja vakauttamaan, mikäli tappioita on kertynyt runsaasti. Myös, kuinka rahoitusta on ollut saatavilla parempien resurssien luomiseksi urheilullisen menestyksen tavoittelemiseksi. On tarkoitus löytää niitä tekijöitä, mitkä ovat mahdollistaneet organisaatioiden kasvun tai jatkuvuuden rahoituksen osalta, mikäli toimintaa ei ole pystytty kattamaan sisäisesti. Maksuvalmius on myös keskeinen osa-alue organisaatioiden liiketoiminnan kannattavuuden osalta. Tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista ja olennaista seurata, kuinka maksuvalmius on muuttunut tilikauden aikana ja miten se vaikuttaa organisaatioiden liiketoimintaan.

Tehtävillä nykyisten ja entisten Liiga-organisaatioiden toimitusjohtajien, sekä vastuuhenkilöiden haastatteluilla saadaan syitä ja seurauksia lukujen taakse. He omaavat kauttaaltaan vankan käytännön kokemuksen Liiga-seurojen johtamisesta, moni heistä on ollut mukana jo toistakymmentä vuotta. Haastateltavien joukossa on myös kokemusta omistajanäkökulmasta, sekä urheilumarkkinointitaitaustaisia henkilöitä. Haastatteluita on toteutettu henkilökohtaisesti, sekä puhelinhaastatteluilla yhteensä 11 kappaletta. Viimeisimmistä tehdyistä haastatteluista oli havaittavissa, ettei uutta tietoa eikä uusia näkökulmia juurikaan tullut esiin tutkimusongelman kannalta.

Haastatteluihin päädyttiin mm. Hirsjärven ja Hurmeen (1982) tutkimuksen nojalta, missä he nostavat esiin vahvuuksia haastattelusta verrattuna kyselylomakkeeseen:

- Haastattelussa on suuremmat mahdollisuudet motivoida henkilöitä kuin lomaketutkimuksessa
- Haastateltavalla on haastattelussa enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä. Haastattelu on menetelmänä joustavampi ja sallii täsmennykset
- Haastattelun avulla saadaan kuvaavia esimerkkejä

Nämä syyt ohjaavat haastatteluiden tekemistä suullisesti. Täsmennykset ja lisäkysymykset tuovat olennaisen lisäarvon tutkimuksen toteutukseen. Esimerkiksi sähköpostihaastattelulla tai kyselylomakkeella vastaukset olisivat saattaneet jäädä pinnallisemmiksi, sekä rajallisemmiksi. Haastattelut tuovat tutkimukseen näkökulman erikoisemmalta liiketoiminnan alalta, missä eivät ehkä kauppätieteiden tai liiketalouden teorit sovellu moneltakaan osin organisaatioiden eriluontoisen tavoitteen osalta. Monissa tapauksissa ammattilaisurheiluorganisaatioita voi sopivammin verrata voittoa tavoittelemattomien yritysten kanssa, koska voittovaroja on käytetty selkeästi urheilullisen menestyksen tavoittelemiseen, eikä omistajien voitonjakoon. Urheiluliiketoiminnalla, varsinkin junioriurheiluun kohdistuvien panostusten myötä, sen vaikutukset voivat ulottua moniin eri-rahallisiin elementteihin, kuten lasten- ja nuorten terveystasvatukseen.

Haastattelujen kautta pääsee tilinpäätöslukujen taakse, sekä löytää syitä ja seurauksia niiden takana. Hirsjärvi ja Hurme (1982) määrittelevätkin haastattelun luontaispiirteen: haastattelu on ennalta suunniteltu, haastatteliija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä käytännössä että teoriassa. Tavoitteena on, että haastatteliija saa luotettavaa informaatiota tutkimusongelman kannalta relevanteilta alueilta.

Tarkemmin haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina, Hirsjärvi ja Hurme (1982) käyttivät kuvausta puolistrukturoidusta haastattelumenetelmästä: *”Ensinnäkin tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen... Toiseksi, yhteiskuntatieteilijä on alustavasti selvitetty tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän sisällön- ja tilanneanalyysin avulla hän on päätenyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Analyysinsa perusteella hän kolmannessa vaiheessa kehittää haastattelurunon... Neljänneksi ja*

viimeiseksi haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut.” Tämän määritelmän pohjalta on lähdetty liikkeelle myös tämän tutkimuksen haastatteluissa.

Tutkielman empiirisessä osiossa tarkastelu pohjautuu keskeisimpiin tilinpäätösanalyysin kannalta oleviin tunnuslukuihin. Maksuvalmiudesta tietoja on mahdollisesti saatavilla toimitusjohtajien haastatteluista, sekä eri tunnusluvuista tilinpäätösaineiston perusteella. Tutkimuksessa yhdistyy urheilutoimialan takia, sekä kvantitatiivinen, että kvalitatiivinen tutkimus. Tilinpäätösanalyysin, rahoituksen ja maksuvalmiuden osalta analyysi koostuu määrällisestä tutkimuksesta. Alan luonne kuitenkin omaa paljon laadullisia ominaisuuksia. Urheilulliset tavoitteet ja määränpää, sekä keinot sen parantamiseksi muun muassa omaavat paljon kvalitatiivisia piirteitä päätöksenteossa. Näiden syiden löytämiseksi, otetaan huomioon myös haastatteluiden pohjalta esiin nousevat laadulliset ominaisuudet.

Tutkielmassa on koottu erilaisia taulukoita ja diagrammeja, missä vertaillaan näiden joukkueiden lukuja keskenään, sekä lukujen taustalla olevia vaikutuksia ja seurauksia. Lukuihin vaikuttaa moni tekijä, kausien ollessa erilaisia toisistaan. Oletukset urheilullisen menestyksen ja sen tuoman onnellisuuden tavoittelusta, sekä perusteet taloudellisen tuloksen muodostumiselle ovat yleisessä tiedossa. Niitä tulee pyrkiä tulkitsemaan tehokkaasti ja tekemään siltä pohjalta johtopäätökset vaikuttavista tekijöistä. Analysoinnin alle tulee myös ottaa olemassa olevien faktojen välisiä suhteita ja pyrkiä löytämään onko joidenkin tiettyjen tekijöiden välillä riippuvuussuhteita.

Analyysien jälkeen saatuihin tunnuslukuihin ja taulukoihin saa lisätietoja ja tarkennuksia tehtävillä haastatteluilla joukkueiden nykyisiltä ja entisiltä toimitusjohtajilta, sekä muilta taustavaikuttajilta. Liitteessä (Liite 1) olevasta kysymysrungosta on nähtävillä teemat ja aihealueet, mihin selvitystä on haettu. Organisaatioissa on erilaisia lähtökohtia ja ominaispiirteitä, mitkä ohjaavat toimintaa. Teemahaastattelussa nämä pääsevät paremmin esille, kuin muissa haastattelumenetelmissä. Haastatteluita on tehty siis yhteensä 11 kappaletta, 7 nykyistä toimitusjohtajaa, sekä 4 entistä toimitusjohtajaa. Kahta lukuun ottamatta, haastateltavat edustavat eri seuroja. Eri aikakausia on katettu myös hyvin. Haastattelut on käsitelty tutkimuksessa nimettöminä, koska ei ole tutkimuksen kannalta olennaista pyrkiä nostamaan yksittäisten henkilöiden tai seurojen tekemiä ratkaisuja esiin. Tavoite on analysoida tuloksia yleistävämmällä tasolla koko Liigan laajuudelta. Myös

vastausten syvällisyyden ja tutkimuksen laadun kannalta on parempi käsitellä haastatteluita nimettömänä, koska tällöin myös vastausten validiteetti, reliabiliteetti ja ajankohtaisuus nousevat.

Pohjoisamerikkalaisen organisaation tarkastelun osalta, Calgary Flamesin urheilutoimen presidentille, kolmessa NHL-seurassa toimitusjohtajana toimineelle Brian Burkelle tehty haastattelu on myös teemahaastattelu. Haastattelurunko on liitteessä (Liite 2). Pohjoisamerikkalaisesta urheilujohtamisesta ja -markkinoinnista löytyy hyvin kirjallisuutta, minkä pohjalta olen omien kokemusten lisäksi tutkinut organisaatioiden toimintamallia. Burkella on myös ammattinsa puolesta tuntemusta suomalaisista seuroista, joka auttaa häntä ymmärtämään tutkimuksen luonnetta ja tavoitetta. Tarkoituksena on peilata kirjallisuudesta löytyviä näkökulmia, sekä haastattelutuloksia suomalaisten Liiga-seurojen liiketoimintaan. Etsiä yhteisiä vahvuuksia, sekä löytyy suurimpia eroavaisuuksia ja syitä näiden taustalle.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman rakenne jakautuu teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Alun johdannossa käydään läpi tutkielman aiheenvalinnan taustat, tutkimusongelma, rajaukset, sekä metodologiset valinnat. Katsauksessa on esitelty käytetyt tutkimusmenetelmät ja niiden peruseräatteen. On myös perusteltu tutkimusprosessin päävaiheet, sekä miksi tutkimuksessa käytetään kyseisiä menetelmiä ja miten niistä on saatavilla vastauksia tutkimusongelmiin. Osaltaan kartoitetaan Jääkiekon SM-liiga Oy:n ja Liiga-organisaatioiden liiketoiminnallisia lähtökohtia haastavassa markkinatilanteessa ja kilpailukentässä. Tutkimuksen aiheenvalinnan motiiveja ja sen perusteluita käydään läpi tutkielman alussa. Selvitetään kuinka on tärkeää tiedostaa organisaatioiden taloudellisen toiminnan kulmakivet ja keinot niiden vahvistamiseen pidemmällä aikavälillä. Tutkimustulosten on tarkoitus selvittää ja antaa keinoja organisaatioiden liiketoiminnan vahvistamiseen.

Toisen kappaleen kokonaisuus koostuu katsauksesta urheilu- ja jääkiekko-organisaation johtamiseen, sen kulmakiviin ja haasteisiin, sekä viitataan hieman aikaisempaan urheilujohtamiskirjallisuuteen. Osiossa käydään läpi myös keskeisimpiä käsitteitä ja

lähtökohtia tutkielmaan liittyen, kuten peruseriaatteita urheiluorganisaatioiden liiketoiminnallisesta kannattavuudesta ja vakavaraisuudesta. Tutkimuksen kannalta on olennaista käydä läpi Jääkiekon SM-liiga Oy:n, sekä sen organisaatioiden historiaa, sekä keskeisimpiä vaikuttavia tekijöitä heidän toimintaansa ja taustaa joukkueiden takana.

Kolmoskappaleessa analysoidaan seurojen tilinpäätöksiä ja sen keskeisimpiä lukuja, tulonlähteitä ja menoeriä. Tuloslaskelmista on analysoitavissa joukkueiden kannattavuutta ja syitä sen taustalla. Aineiston purkaminen ja analyysi antaa tutkielman kannalta keskeisimpiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Taseista puolestaan on nähtävissä seurojen varojen ja rahoituksen lähteitä. Aineiston analyysi koostuu tilinpäätösanalyysin metodeista koostuvilla työkaluilla. Kappaleessa tarkastellaan myös Jääkiekon SM-liiga Oy:n roolia ja merkitystä organisaatioiden liiketoimintaan, sekä katsastetaan mahdollisuuksia heidän roolilleen seurojen katto-organisaationa.

Neljäs osa-alue koostuu pohjoisamerikkalaisen urheiluorganisaation liiketoimintamallin tarkastelusta. Pohjois-Amerikassa mittasuhteet ovat paljon suuremmat kuin Suomessa, mutta Liiga-organisaatioiden johtamisen kannalta on olennaista pystyä tarkastelemaan toimintatapoja suuremmasta kontekstista toiminnan tehostamiseksi. Resurssien myötä erilaisia asioita on mahdollista toteuttaa helpommin, joten hyviä esimerkkejä urheilujohtamiseen on varmasti saatavilla. Sieltä on mahdollisesti myös implementoitavissa ideoita sekä ajatuksia, joita voi käyttää suomalaisessa ympäristössä ja toiminnan kehittämisessä. Keskeisimpiä eroja kulttuurien ja toimintatapojen välillä on tarkasteltu ja sitä kautta kehitysehdotuksia on pyritty löytämään.

Aineistoanalyysin pohjalta saatavat tutkimustulokset antavat viitteitä organisaatioiden tulevaisuuden näkymistä. Trendit ja kehitys on nähtävillä 12 vuoden aikaraamista, sekä haastatteluiden pohjalta on saatavilla tietoa tulevasta. Lähitulevaisuuden tarkastelu, noin 2-3 vuoden aikavälillä, on olennaista, koska sen pidemmällä aikavälillä muuttujien määrä nousee jo hyvin korkeaksi, mikä tekee ennustamisesta hyvin epätarkkaa. Kappaleessa esitellään myös tutkimuksessa esille nousseita mahdollisia keinoja liiketoiminnan vahvistamiseen, sekä potentiaalisten tukitoimintojen analysointia. Haastatteluissa on vallinnut osittain myös keskusteleva sävy, missä analyysin lisäksi keskitytään myös mainittuihin lähitulevaisuuden kannalta olennaisiin asioihin.

Yhteenvedossa tiivistetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset sekä johtopäätökset. Aineistoanalyysin ja haastatteluiden pohjalta saadut tulokset pilkotaan ja niistä keskeisimmät nostetaan esille. Keskeisimmät johtopäätökset koskevat katsausta organisaatioiden kannattavuuteen ja vakavaraisuuteen liittyvistä tuloksista. Tuon esille myös jatkotutkimusaiheita, mitkä mielestäni olisivat tarpeen suomalaisten jääkiekkoseurojen ja niihin liittyvän tutkimuksen kannalta. Tutkimustulokset kertovat vahvuuksien lisäksi organisaatioiden heikkoudet, haasteet ja puutteet, joiden pohjalta jatkotutkimuskysymyksiä herää. Lähitulevaisuuden kannalta on tärkeää, että myös muihin haasteisiin löydettäisiin vastauksia akateemisen tutkimuksen kautta. Jääkiekon Liigaseurojen taloudellisia tuloksia ei ole toistaiseksi paljonkaan tutkittu, vaikka urheilun kaupallisuus on noussut viimeisen kahden vuosikymmenen aikana.

2 LIIGA-ORGANISAATION JOHTAMINEN

2.1 Jääkiekon SM-liiga Oy ja siinä pelaavat organisaatiot

Suomen jääkiekkohistoriaa käydään läpi Suomen Jääkiekkomuseon (2014) toimesta; suomalaisen jääkiekon juuret ulottuvat aina 1920-luvun loppuun, milloin Suomen jääkiekkoliitto on perustettu. Suomen palloliitto järjesti ensimmäisen Suomen mestaruuskilpailun 1928. Selkeämmin jääkiekon asema alkoi vahvistua 1952, kun Suomi osallistui ensimmäistä kertaa Olympialaisiin jääkiekossa. Suomen suosituimmaksi joukkueurheilulajiksi jääkiekko kasvoi osana 1960- ja 1970-lukujen vaihteen sosiaalista murrosta. Televisio- ja mainossopimukset toivat lajiin kaupallisuutta, joten silloinen SM-sarja muutettiin seurojen hallinnoimaksi SM-liigaksi vuonna 1975. Nykyään sarjaa kutsutaan Liigaksi.

Joukkue	Kaupunki	Taustayhtiö	Kaudet Liigassa ja	
			SM-sarjassa 1928-2012	Menestys (1,2,3)
Blues	Espoo	Jääkiekko Espoo Oy	20	0,2,0
IFK	Helsinki	Oy HIFK Hockey Ab	62	7,4,9
HPK	Hämeenlinna	HPK-Edustuskiekko ry	35	1,3,9
Ilves	Tampere	Ilves-Hockey Oy	78	16,9,12
Jokerit	Helsinki	Jokerit HC Oyj	41	6,6,2
JYP	Jyväskylä	JYP Jyväskylä Oy	27	2,2,2
KalPa	Kuopio	KalPa Hockey Oy	24	0,1,1
Kärpät	Oulu	Oulun Kärpät Oy	27	5,3,5
Lukko	Rauma	Rauman Lukko Oy	55	1,3,5
Pelicans	Lahti	Lahden Pelicans Oy	31	0,1,0
SaiPa	Lappeenranta	Liiga-SaiPa Oy	37	0,0,1
Tappara	Tampere	Tamhockey Oy	69	15,9,11
TPS	Turku	HC TPS Turku Oy	64	11,11,4
Ässät	Pori	HC Ässät Pori Oy	50	3,4,2

Taulukko 1. Liiga-joukkueet ja -organisaatiot, sekä historia. Lähde: Jääkiekon SM-liiga Oy (2012).

Pääkaupunkiseudun joukkueita tarkastellessa, on mielenkiintoista vertailla joukkueiden perinteitä ja historiaa. Helsingin IFK:n jääkiekkotoiminta alkoi 1928, Jokerit taas muuttui 1946 perustetusta Töölön Vesasta Aimo Mäkisen johdolla Jokereiksi vuonna 1967. Harry Harkimo siirsi Jokerit osakeyhtiöaikaan 1997, samalla kun konserniyhtiö rakensi joukkueen uuden yksityisellä rahalla investoidun Hartwall Areenan Helsingin Ilmalaan. Sitä ennen IFK ja Jokerit pelasivat molemmat pitkään Helsingin jäähallissa. Jokerit menestyi urheilullisesti hyvin 1990-luvulla, saavuttaessa neljä mestaruutta, yhden hopean ja yhden pronssin. HIFK puolestaan oli 1990-luvulla mitaleilla kolme kertaa, kerran jokaisella sijoituksella. Espoo Blues puolestaan perustettiin 1999, edeltäjä Kiekko-Espoo aloitti toimintansa vuonna 1984. Pääkaupunkiseudun joukkueista espoolaisen kiekkoilun perinteet ovat lyhyemmät, espoolaisten ollessa ensi kertaa mitaleilla vuonna 2008.

Hämeestä ja Keski-Suomesta voidaan laskea olevan Hämeenlinnan Pallokerhon, Tampereen Tapparan ja Ilveksen, sekä Lahden Pelicansin ja Jyväskylän JYP:n. Länsirannikkoa edustavat Turun Palloseura, sekä Rauman Lukko ja Porin Ässät. Lappeenranta, Kuopio ja Oulu ovat puolestaan hieman erillään muista joukkueista. IFK:n lisäksi yli 50 vuoden perinteet jääkiekon pääsarjatasolla omaavat Ilves, Lukko, Tappara, TPS ja Ässät. Eniten mitaleita ovat keränneet Tampereen joukkueet, sekä TPS.

Jääkiekon asema on vahva suomalaisessa urheilukentässä. MTV (2011) uutisoi sponsoroinnin tutkimuksiin erikoistuneen Sponsor Insightin vuonna 2011 tekemän tutkimuksen mukaan jääkiekkoilusta kiinnostuneita suomalaisia olevan 52,7 % väestöstä. Jääkiekolla on Suomessa 190 000 aktiivista harrastajaa Suomen jääkiekkoliiton (2013) tilastojen mukaan. Tämä ei yllä Suomessa harrastetuimpien lajien kärkipäähän, mutta kiinnostavuus on toisaalta urheilun liiketoiminnan kannalta hieman olennaisempi mittari. Liiga-organisaatioille urheilulajin kuluttajat ovat ne, jotka toimintaa suurissa määrin rahoittavat.

Salon (2004) artikkelissa vielä vuonna 2004 jääkiekkoliiton puheenjohtajan Kalervo Kummolan mukaan suurin omistaja monissa yhtiöissä on edelleen rekisteröity yhdistys. Hän nosti silloisen omistuspohjatilanteen ongelmaksi: ”*Kun osake-enemmistö pysyy urheiluseuralla, uudet omistajat eivät saa sananvaltaa Liiga-yhtiössä. Tämä voi rajoittaa sijoittajien määrää. Kuitenkin kiekkoyhtiöt haluavat avokätisiä rahamiehiä osakkaiksi, ainakin hädän hetkellä. Tällöin kyse on enemmän mesenaateista kuin sijoittajista.*” Espoo

Blues on vuoteen 2012 asti ollut ainoa yhden henkilön hallussa ollut yritys, mutta myös sen omistuspohjaa laajennettiin useammille tahoille, kun uusi yhtiö, Jääkiekko Espoo Oy lunasti Bluesin urheilutoiminnan. Sarhimaankin (2000) artikkelista käy ilmi, kuinka vain Hämeenlinnan Pallokerho toimii edelleen rekisteröidyn yhdistyksen pohjalta. Toisaalta yhdistyksen suurimpana omistajana on taustalle perustettu osakeyhtiö, joka tukee ja rahoittaa yhdistyksen toimintaa

2.2 Jääkiekkojohtamisen haasteet ja kulmakivet

Joidenkin Liiga-organisaatioiden liikevaihdot ovat ylittäneet viime vuosina 10 miljoonan euron rajan. Tilinpäätösten mukaan kumulatiivisesti tilikauden 2011 - 2012 liikevaihto seuroilla oli 77 miljoonaa euroa. Liikevaihto on yksi mittari kuvaamaan liiketoiminnan kasvua ja laajuutta, mutta kuten mainittua, taloudellisten tekijöiden ohella urheilujohtamisen suurin haaste lieneekin käytettävissä olevien varojen allokoinnissa ja investointipäätöksissä. Omistajien motiivit ovat viime kädessä se tekijä, joka luo pohjan organisaatioiden liiketoiminnalliselle strategialle. Esimerkkinä voisi määritellä vision urheiluorganisaatiolle, mikä tuli esille haastatteluissa: *”Parhaan mahdollisen urheilullisen suorituksen tavoittelu käytettävissä olevien resurssien maksimoinnin kautta, kuitenkin toimien liiketoiminnallisesti omavaraisesti.”* Tämä lienee lähtökohta monella urheiluseuralle ja -organisaatiolle.

”Liiga-organisaation johtamisen dilemma on menestyä urheilullisesti hyvin budjettiin nähden. Jos rakentaa joukkueen taloudellisesti varman päälle, on vaarana, ettei se menesty. Sitten katsojat ja asiakkaat vähenevät sen myötä, jolloin myös tulovirta jää matalaksi. Urheilullisella menestyksellä vaikutus on päinvastainen.”

Liiga-organisaation toimitusjohtaja haastatteluissa

Urheilujohtaminen käsitteenä on suhteellisen monialainen. Se saattaa viitata järjestötoimintaan, urheiluorganisaatioon, joukkueeseen tai jopa valmentamiseen. Henkilöstöjohtaminen on yksi keskeisimmistä osa-alueista urheilujohtamisessa. Bradbury ja Forsyth (2012) analysoivat henkilöstöjohtamisen keinojen käyttöä urheiluvalmentajien tapauksessa. Vaikkakin valmentajat käyttävät joitain samoja keinoja hyväksi joukkueiden kokoamisessa, paljon on vielä parannettavaa esimerkiksi valintaprosessin tiedottamisessa urheilijoille. Jääkiekossa esimerkiksi joukkueessa voi pelata vain tietty määrä pelaajia, usein valmentaja tai toimitusjohtaja joutuukin kertomaan urheilijalle, ettei häntä ole valittu

mukaan toimintaan. Tämä toimimistapa määrittää pitkälle urheilujohtamisen arvoja myös mukana olevalle joukkueelle, sekä sitä seuraaville tahoille. Pelaajakauppoja ja sen vaikutuksia Liiga-organisaatioiden liiketoimintaan sivutaankin tutkimuksessa enemmän myöhemmin. Valmennuksen roolin esiin nosto on tässä olennaista, koska heillä on suuri rooli urheilullisen puolen päätöksen teossa ja niiden tulosten saavuttamisessa, jonka urheilujohto joutuu omassa roolissaan huomioimaan. Henkilöstöjohtaminen on näin ollen iso osa urheilujohtamista.

Liiga-organisaatioiden johtaminen ottelutapahtumien rakentamisessa on osaltaan verrattavissa suurien urheilutapahtumien järjestämiseen, elementit ovat samat, mittakaavat vain eroavat. Nylund ym. (2006) käsittelivät Helsingissä vuonna 2005 järjestettyjä yleisurheilun MM-kilpailuja. Johdon mukaan erinomainen tulos järjestelyissä voi tuoda taloudellisesti onnistuneen lopputuloksen. Tiukka kulujen valvonta, hyvä suunnittelu, toimintojen koordinointi, kustannustehokkaat ratkaisut, sekä osaava organisaatio ja johto olivat avainasemassa. Jonka lisäksi vaadittiin onnistumisia yhteistyössä yhteiskunnan, yritysten ja sponsoreiden kanssa, sekä onnistunutta lipunmyyntiä. Tämä kuvastaa hyvin toiminnan ja talouden haastavuutta Liiga-organisaatioiden ottelutapahtumien järjestämisessä. Intensiivinen aikataulu kauden aikana, ottelutapahtumien välillä vaatii organisoitua johtamista ja monipuolista suunnittelua.

Urheiluorganisaation johtaminen on monen eri tieteenalan eri näkökulmien ja urheilullisen lajitaidon kanssa tasapainoilua. Organisaatorakenne ja sen muodostaminen on tärkeässä osassa jääkiekkojohtamisessa. On olemassa urheilullisen puolen jatkumo toimitusjohtaja-urheilutoimenjohtaja-päävalmentaja-pelaaja-ketjussa, toisaalta organisaation muut toiminnot, kuten markkinointi ja myynti muodostavat omat elimensä toimitusjohtajan alaisuuteen. Frantsin (2003) mukaan tärkeää on kuitenkin pystyä muodostamaan johtamistapa, mikä soveltuu parhaiten organisaation vision ympärille ja edistää sen tavoitteiden saavuttamista.

Johtajuus on paljon urheilun parissa käytetty termi. Tietyt lainalaisuudet pätevät johtamiseen, esiintyy se sitten missä yhteydessä tai muodossa tahansa. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan jääkiekon Liiga-organisaation liiketaloudelliseen johtamiseen, mihin tietenkin heijastuvat urheilulliset tavoitteet ja niiden vaikutukset isona osana.

Budjetoinnin merkitys on yksi jääkiekkojohtamisen taloudellisen onnistumisen kulmakivistä. Kun organisaatioiden liiketoiminta on viime vuosina kasvanut, taloudelliset näkökulmat näyttelevät koko ajan suurempaa osaa yhtiöissä, koska tappiollisen toiminnan rahoittaminen käy raskaaksi omistajille. Jääkiekkoseurojen johtoon on alettu palkkaamaan liiketoimintaosaajia jääkiekon ulkopuolelta, henkilöitä, jotka kykenevät erottamaan urheilullisen ja liiketoiminnallisen päätöksenteon toisistaan entistä ammattitaitoisemmin. Urheilutoimi, urheilutoimenjohtaja tai general manager, vastaa joukkueen urheilullisesta puolesta, kuten joukkueen valitsemisesta, on yleensä erikseen. Toimitusjohtajan haasteisiin kuuluu olla organisaation liiketalouden kautta puhuva ääni muiden aineettomampien toimintojen edustajille. Mönkkönen (2011) listaa Høyen ym. (2006) näkemystä, jonka mukaan urheiluorganisaatioiden johtamiseen liittyy haasteellinen yhdistelmä strategisen johtamisen, organisaatorakenteen, henkilöstöjohtamisen, organisaatiokulttuurin, hallinnon ja suoritusten mittaamisen osalta sellaisia erityispiirteitä, joiden vuoksi on syytä käyttää erillistä termiä, urheilujohtaminen.

Burnes ja O'Donnell (2011) tiedostavat urheilujohtamisen haasteet ja voimavarat. Heidän mukaansa tärkeimmät kohteet, missä urheilujohtajat ovat erityisen ammattitaitoisia, on erilaisiin muutoksiin varautuminen sekä henkilöstön kehittäminen. Kun puhutaan urheilusta tai liiketoiminnasta, niin äkilliset muutokset ovat yksi haasteen muodostajista. Mikäli erilaisiin muutoksiin ei ole osattu varautua, saattaa sillä olla liiketoiminnallisia seurauksia. Jääkiekko on esillä paljon myös päivittäisessä mediassa. Tehtyjä ratkaisuja seurataan tarkasti, niitä arvioidaan ja tulevaakin spekuloidaan paljon. Urheilullinen puoli menee mediankin suhteen edellä, mutta myös tehdyt taloudelliset ratkaisut ovat saaneet paljon enemmän painoarvoa viime aikoina. Median ja julkisuuden hallinta onkin iso osa urheilujohtamista. Se on nähtävä mahdollisuutena eikä uhkana, sitä on osattava käsitellä. Tämä on osa mainittua muutoksiin varautumista.

Henkilöstö- ja muutosjohtaminen onkin yksi keskeisistä elementeistä, niin urheilussa kuin urheilujohtamisessa. Liiga-organisaatioissa on nähty viime vuosina jonkin verran mm. valmentajan vaihdoksia. Garcia-Rubio ym. (2011) tutkivat valmentajan vaihdoksen aiheuttamaa muutosta joukkueen urheilullisessa suorituksessa, myös valmentajien vaihdosten lisääntyminen on tunnistettu ja sitä on tutkittu. He tulivat johtopäätökseen, ettei valmentajanvaihdos keskimäärin paranna tulevaa suoritusta pitkällä aikavälillä. On toki myös esimerkkejä tapauksissa, missä valmentajan vaihdos on kääntänyt joukkueen heikon

menestyksen aina mestaruuteen asti. Valmentajan vaihdoksella Liiga-organisaatiot pyrkivät parantamaan urheilullista suoritusta tai strategista suuntausta, usein lyhyemmälläkin aikavälillä. Henkilöstöjohtaminen, niin organisaatiossa, kuin joukkueen sisälläkin korostuu näissä päätöksissä. Tunteen ja rationaalisten päätösten välillä tulee pystyä tasapainoilemaan, riskejä tulee osata hallita mahdollisimman hyvin. Päätöksenteossa tulee myös huomioida pitkän tähtäimen vaikutukset.

Tärkeä sidosryhmä joukkueille on myös heidän kotikaupunkinsa. Chalip ja Sparveron (2007) mukaan kunnille seura pystyy tarjoamaan sosiaalista hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Seuroille puolestaan kunnat tarjoavat puitteet julkisten palvelujen ja infrastruktuurin muodossa, potentiaalisen kannattajakunnan, sekä mahdollisesti jopa taloudellista tukea. Erilaiset yhteistyökumppanuudet ja niiden mukanaan tuomat mahdollisuudet ovat hyvin keskeinen osa jääkiekkojohtamista Suomessa. Suurin osa seuroista harjoittaa toimintaansa kunnallissomisteisissa halleissa. Esimerkkejä sovittavista kohdista on vuokra- ja käyttömaksut, oheispalveluiden tuottaminen, sekä olosuhteiden laatu. Otteluita ympäröivien tapahtumien rakentamisen suhteen nämä seikat ovat hyvin vaikuttavia.

Tietyllä lailla jääkiekko-organisaation johtaminen ominaisuuksiltaan asettuu voittoa tavoittelevien ja voittoa tavoittelemattomien yritysten välimaastoon. Drucker (1992) nostaa voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden johtamisessa avainasemaan mission merkityksen. Voittoa tavoittelemattomalla organisaatiolla on joku päämäärä, jota tavoitellaan. Mission päälle rakentuu Druckerin (1992) mukaan suorituskky. Vaikka se ei taloudellista voittoa tavoittelekaan, niin silti suuremmilla resursseilla todennäköisesti saadaan parempia lopputuloksia aikaan. Toiminta ei kuitenkaan perustu liiketoiminnalliseen osaamiseen niin pitkälti kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa. Rahoitus tulee usein mm. lahjoitusten muodossa. Tämä saattaa osittain koskettaa myös Liiga-organisaatioita, missä esimerkiksi osakeantiin osallistuneet tahot saattavat tehdä sen muista kuin taloudellisista motiiveista johtuen. Jääkiekkojohtamisessa lainalaisuuksia on siis tunnistettavissa, niin voittoa tavoittelevien, kuin tavoittelemattomien organisaatioiden johtamisesta.

Urheilu herättää suurimmalle osalle seuraajista tunteita, joka on selkeä vahvuus ja mahdollisuus urheilujohtamiseen. Varsinkin pienimmillä paikkakunnilla, missä

yhtenäisyys ja paikallisuus korostuvat, urheiluseuraa ja sen menestystä kohtaan saatetaan tuntea voimakkaita emotionaalisia tunteita, jotka ovat hyvä voimavara seuran johtamiseen. Jääkiekon Liiga-organisaatio ja sekä paikalliset junioriorganisaatiot assosioituu monessa yhteydessä. Junioriorganisaatioissa toimivat tahot, henkilökunta, vanhemmat ja pelaajat ovat Liiga-organisaatiolle tärkeä voimavara, koska esimerkiksi talkootyön merkitys on Suomessa edelleen korkeaa urheiluseurojen toiminnassa. Tulevaisuuden pelaajat kasvavat ja kehittyvät junioreissa, sekä usein he ovatkin emotionaalisesti hyvin sitoutuneita organisaatioon. Tämä on selkeä voimavara organisaatioille näin ollen myös urheilullisesti.

Jääkiekossa ja urheilussa ylipäättään tunteet ovat merkittävässä roolissa suoritusten ja toiminnan ympärillä, niin urheilijoilla kuin taustahenkilöilläkin. Urheilujohtajat saattavat saada usein kovaa painetta monestakin suunnasta, varsinkin intohimoisimmilta seuraajilta eli kannattajilta. Koska toiminta herättää tunteellisuutensa myötä paljon mielipiteitä, mahtuu joukkoon myös useita eri näkökulmista tulevia ajatuksia. Vastarinta saattaa joskus olla voimakastakin. Päätökset saattavat aiheuttaa organisaation sisälläkin voimakkaasti eriäviä mielipiteitä, kun urheilujohtamisessa täytyy tasapainoilla taloudellisuuden ja urheilullisuuden välillä. Toisaalta, myös esimerkiksi Liiga-organisaatioiden toimitusjohtajillakin saattaa olla voimakkaita haluja, sekä paineita menestyä urheilullisesti, jolloin taloudelliset riskit nousevat ja omistajilla voi olla taas eriävät mielipiteet päätösten tekoon. Rationaalisen päätöksenteon johtamisen ja selkeän otteen pitäminen korostuvat urheilujohtamisessa.

Doyle (1998) määrittelee rationaalisen päätöksenteon valitsemiseksi kaikkien mahdollisten vaihtoehtojen joukosta siten, että päätös sisältää kaikki huomioon otettavat mieltymykset, sekä parhaan mahdollisen tietämyksen mukaiset näkökulmat yksilöllisen päättäjän tai ryhmittymän yhteisessä päätöksessä. Esimerkiksi jokin ratkaisu saatetaan tehdä huomioimatta tai kieltämällä jotain selkeää mahdollista vaikuttavaa asiaa tai seurausta. Tällaiset asiat on rinnastettavissa riskeihin, joiden realisoitumisessa negatiiviset seuraukset saattavat nousta hyvin korkeiksi. Jääkiekkojohtamisessa usein päätöksenteossa heijastuvat lyhyen tähtäimen tavoitteet suhteessa pidemmän aikavälin kustannukseen. Tämä muodostaakin yhden suurimmista haasteista onnistuneeseen päätöksentekoon, sekä johtamiseen.

Kuten mainittua, uskollisuus ja sitoutuneisuus ovat myös jääkiekossa iso vaikuttava tekijä. Esimerkiksi jotkut pelaajat ovat saattaneet pelata koko uransa samassa seurassa tai muuten vaan kiintyä erityisen vahvasti johonkin organisaatioon. Sama voi tapahtua taustahenkilöille. Esimerkiksi Lappeenrannan SaiPan nykyinen toimitusjohtaja Riku Kallioniemi on pelannut SaiPassa 12 kautta, joista kaksi kapteenina. On yleistä ja luonnollista urheilussa, että uransa lopettaneiden pelaajien kiinnostus lajiin jatkuu myös peliuran jälkeen muiden tehtävien merkeissä. Heitä on palkattu erilaisiin tehtäviin seuroissa, he omaavat pelaajauran kautta intohimoa, kokemusta ja tietotaitoa. Useat pelaajat ovat pelaajauran ohella, tai sen jälkeen opiskelleet. Se on selkeä vahvuus ja on tärkeä voimavara johtamiseen ja organisaatioiden vahvistamiseen.

Johtamiseen tarvitaan ammattitaitoa ja kokemusta. On tärkeä pystyä rationaaliseen päätöksentekoon, sekä liiketoiminnallista osaamista tarvitaan. On pystyttävä ajattelemaan taloudellisia realiteetteja, sekä pitkän tähtäimen suunnitelmia suhteessa yksittäiseen, tunteikkaaseen otteluun, pudotuspelisarjaan tai kauteen. Urheilujohtamiseen kuuluu näiden intohimoa ja osaamista omaavien henkilöiden tehokas käyttö ja johtaminen.

2.3 Jääkiekko-organisaation liiketoiminta

2.3.1 Liiketoiminnan elementit

Liiketoimintaosaaminen on nostanut kaupallistuneessa Liigassa päätään viimeisten muutaman vuosikymmenen aikana kunnolla. Toiminnan kattamiseksi ei enää riitä intohimoisten laji-ihmisten palvelu, vaan myytävää on tarjottava myös eritaustaisille satunnaisseuraajille, sekä uusiasiakkaita on saatava houkuteltua mukaan kasvavassa urheilullisessa kilpailussa mukana pysymiseksi. Tuotteistaminen on avainasemassa, eri tahoille on luotava uusia ja kiinnostavia tuotteita, on kyseessä sitten tarjottavat tuotteet tai palvelut. On ymmärrettävä ja tunnettava asiakkaat, on kyseessä sitten kannattajat, satunnaiskatsojat tai yritykset. Jääkiekko-organisaation menestyksessä ja kasvavassa liiketoiminnassa tuotteistaminen ja asiakkuudenhallinta nousevat avainasemaan kannattavuuden kannalta.

Kotler ja Armstrong (2001) määrittelevät tuotteen olevan mitä tahansa tarjottavaa huomion, hankinnan, käytön tai kulutuksen kohteeksi, joka tyydyttää asiakkaiden halun tai tarpeen. Palvelu puolestaan on mikä tahansa aineeton toiminto, jota voidaan tarjota. Palvelu ei johda konkreettiseen omistukseen. Tästä lähtökohdasta myös Liiga-seurat lähtevät tuotteistaessaan palveluitaan ja kehittäessään uusia tuotteita markkinoille. Markkinointi ja sen johtaminen seuroissa on isossa osassa liiketoiminnan kannattavuuden osalta ja liikevaihdon kasvattamisessa. Prosessissa vaikuttaa monta eri puolta, tuotteiden ja palveluiden määrä, niiden tarve, hinnoittelu, jakelu, sekä keinot näiden vahvistamiseen eri markkinoinnin muotojen kautta.

Shank (2004) määrittelee urheilutuotteen olevan tavara, palvelu tai niiden yhdistäminen, joka tuottaa hyötyä katsojille, osallistujille tai sponsoreille. Liiga-organisaatioilla toiminnan pohjana on jääkiekkjoukkue. Organisaatioiden tuottamat tuotteet ja palvelut ovat monipuolistuneet vuosien saatossa. Kaiken taustalla on kuitenkin urheilun seuraamiseen vaikuttavat motiivit; kiinnostus ja tunteet. Haastatteluista käy ilmi erilaisia tuotteita ja palveluita, jotka rakentuvat pääasiassa ottelutapahtuman ympärille.

Shank (2004) nostaa esimerkkejä pohjoisamerikkalaisista urheilijoista osana organisaatioiden tuotetta; Shaquille O'Neal oli aikanaan erinomainen koripalloilija ja pystyi auttamaan joukkuettaan menestymään urheilullisesti. Lisäksi O'Neal on esiintynyt rap-artistina, näyttelijänä, hän omistaa oman vaatemerkin, on tehnyt useita mainossopimuksia ja auttanut hyväntekeväisyysjärjestöjä. Kaikki nämä vaikuttavat tuotteeseen maailmanlaajuisesti tunnettavaan tuotteeseen nimeltä Shaq O'Neal, tämä on taas organisaatiolle iso mahdollisuus ja voimavara omassa toiminnassaan. Urheilijat vaikuttavat suurena osana myytävää tuotetta ja liiketoimintaa on hyvä rakentaa myös siltä pohjalta. Yksittäisistä urheilijoista on noussut entistä suosituimpia ja hyvinkin merkittäviä brändejä viihdeteollisuuteen. Urheilijat ovat yhtenä isona osana vaikuttamassa Liiga-organisaatioidenkin brändiin, joka on mahdollisuus hyödyntää omassa liiketoiminnassaan.

Tuotteistamisen ja asiakkuuksien hallinnan yhteydessä markkinointi näyttelee suurta roolia, joka liittyy hyvin olennaisena osana urheiluorganisaation johtamiseen. Organisaatioille monia mahdollisuuksia tarjoavat kansan keskuudessa suurta suosiota nauttivat urheilijat. He ovat paljon julkisuudessa, sekä ovat esikuvia monella tapaa. Lear ym. (2010) ovat tutkineet urheilutähtien käyttöä mainonnassa. He tulivat johtopäätökseen,

että etenkin urheilufaneille, mikä kattaa hyvin suuren osan väestöstä, urheilujulkisten käyttö tehostaa viestiä. He korostivat etenkin naisurheilijoiden ja etnistaustaisten urheilijoiden roolia. Urheilua pidetään maailmanlaajuisesti kulttuureja yhdistävänä tekijänä, tästä syystä urheilijat ovat mielestäni tehokkaita keulakuvia mainoskampanjoiden käytössä. He ovat esikuvia ja edustavat arvoja, mitkä vetoavat ihmisiin joka puolella maailmaa. Organisaatioiden markkinoinnin osalta on valittavissa sisäinen tai ulkoinen toimintamalli.

Markkinoinnin merkityksen ollessa iso osa urheiluorganisaation onnistunutta johtamista, Shank (2004) mainitsee, kuinka urheilutoimiala on hyvin markkinoitiorientoitunutta. Onnistunut liiketoiminta pitää sisällään kuluttajan ymmärtämistä ja urheilutuotteen valmistuksesta, joka vastaa yleisön tarpeisiin samalla kun organisaatio saavuttaa omat tavoitteensa urheilullisesti. Tämän suhteen kolme vaihetta on listattu: innoituksen luominen (eng. intelligence generation), innoituksen levittäminen (eng. intelligence dissemination), sekä vastaanottavaisuus (eng. responsiveness).

Lee ja Walsh (2011) tutkivat urheilujoukkueiden markkinoinnin ulkoistamisen vahvuuksia ja heikkouksia pohjoisamerikkalaisen yliopistourheilun näkökulmasta. Vahvuuksiksi he luokittelivat taloudellisen tuoton, kustannusten hallinnan ja sen mahdollistavan keskittymisen ydinliiketoimintaan. Heikkouksina puolestaan listattiin medianäkyvyyden mahdollista puutetta, oman organisaation menettämää kontrollia ja oman henkilöstön kehittämisen mahdollisuuksien heikkenemistä. Markkinointi on tärkeä osa-alue ja merkittävä asia tunnettavuuden ja jääkiekossa yleisömäärien nousun suhteen.

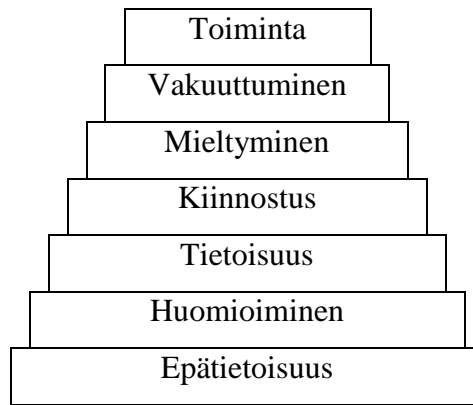
Shank (2004) mainitsee brändäyksen (eng. branding) olevan tärkeä osa urheilumarkkinointia. Hän määrittelee sen nimenä, designina, symbolina tai minä tahansa niiden yhdistelmänä. Kolme tärkeää konseptia ovatkin brändin nimi, brändin merkki ja tavaramerkki. Liiga-organisaatiossa joukkueen nimi, joukkueen logo ja tavaramerkki tunnistaa organisaation rekisteröidyn nimen ja logon. Sen ympärille rakennettava brändäys muodostuu sitten monista eri tekijöistä, kuten joukkueen urheilullisista suorituksista, joukkueen koostumuksesta, pelitavasta, arvoista, ottelutapahtumasta, ulkoisesta viestinnästä. Toisin sanoen se syntyy kaikkien eri mielipiteistä ja näkemyksistä. Resurssien ollessa rajalliset, muodostuu haaste organisaatioiden johdolle niiden käytöstä urheilullisen

menestyksen, markkinoinnin tai voiton jaon välillä. Päätökset tehdään organisaatioiden strategisten päämäärien mukaisesti.

Liigan osalta paljon julkista keskustelua, etenkin brändin osalta, on nauttinut Helsingin IFK. Erkkilä (2008) käsitteli HIFK:n palauttaman vanhan kilpi-logon merkitystä joukkueen imagon muokkaamisessa. Haluttiin muutosta HIFK:n muutaman vuoden kestäneeseen suvantovaiheeseen, missä ei ollut tullut urheilullisesta eikä taloudellista menestystä. Toimitusjohtaja Valtanen luetteli asioita, mitä aiotaan painottaa strategiassa: perinteikkyyys, taipumattomuus, suomenruotsalaisuus, stadilaisuus ja punainen väri.

Brändin rakentamista käsittelevät myös Friedman ja Mason (2007) pohjoisamerikkalaisen alasarjajoukkueen tapauksessa. He toteavat markkinoiden ja muiden tekijöiden, kuten muiden vapaanajan viettomahdollisuuksien vaikeuttavan kilpailutilannetta yleisön ja huomion saamiseksi. Tärkeää heidän mielestään oli luoda joukkueelle oma imago ja yrittää luoda sille paikka paikallisten ihmisten keskuudessa, kausikorttimyynnin, pelillisten suoritusten, markkinoinnin ja uuden, paikallisen NHL-joukkueen nosteen avulla, yhteiskeinoin. Markkinaraon ja oman aseman löytäminen paikallisten ihmisten keskuudessa on tärkeää. Kiivaimmat kilpakumppanit, kuten vaikka HIFK ja Jokerit, omaavat paljon potentiaalia yhteistyölle molempien toiminnan edistämiseksi. Kuten johdannossa totesin Jalkasen (2012) tutkimuksen pohjalta, joukkueet tarvitsevat toisia joukkueita menestyäkseen. Jokereiden lähtiessä KHL:ään tämä paikallisvastustaja jää pois taloudesta, markkinoinnista, sekä urheilusta.

Markkinoinnin osana keskeistä liiketoiminnan onnistumisen kannalta on myös menekinedistäminen (eng. promotion). Shank (2004) listaa myyinnedistämiskeinoiksi mainostamisen (eng. advertising), henkilökohtaisen myynnin (eng. personal selling), myyntipromootiot (eng. sales promotion), PR-toiminta (eng. Public or community relations) ja sponsorointi (eng. sponsorship). Näistä keinoista muodostuu urheilumarkkinoinnin promootiomix, mitä tulee hyödyntää Liiga-seuroissa menekinedistämiseksi. Näitä menetelmiä yhdistää kommunikaation keskeinen rooli liiketoiminnan onnistumisessa. Eri kohderyhmille menevä viesti ja yhteys tulee olla selkeä, johdonmukainen ja kiinnostava. Shank (2004) nostaa esille seitsemän askeleen prosessin, miten kohdistus asiakkaisiin muodostaa myyntipäätöksen, mikä esitellään kaaviossa 1. Se kuvaa prosessia, kuinka kohteen suhtautuminen kääntyy epätietoisuudesta toimintaan.



Kaavio 1. Vaikutuksen hierarkia. Lähde: Shank (2004).

Tuotteistamisessa ja tuotteiden, sekä palveluiden luonnissa taustalla on asiakkaiden ja markkinoiden tuntemus. Asiakkuuksien tehokkaalla hoitamisella ja tuntemisella on suuri merkitys tarjonnan onnistumisessa. Buttle (2004) luokittelee asiakkuuksien hallinnan kolme eri tasoa.

1. Strateginen asiakkuuksien hallinta
2. Operatiivinen asiakkuuksien hallinta
3. Analyttinen asiakkuuksien hallinta

Strateginen asiakkuuksien hallinta keskittyy asiakaskeskeisen yrityskulttuurin kehittämiseen. Liiga-organisaatioihinkin viittaa kulttuuri, joka pyrkii voittamaan ja pitämään asiakkaat luomalla ja toimittamalla arvoa kilpailijoitaan paremmin. Tässä tarkastelussa on hyvä huomioida kaksi kilpailun tasoa, Liigan sisäinen kilpailu, sekä Liigan yhteinen kilpailu muita vapaa-ajanviettomahdollisuuksia tai tunteiden luoja vastaan. Kuusela (2010) tutkii Pro Gradu-tutkielmassaan naiskatsojien roolia ja motiiveja olla paikalla Liiga-otteluissa, lähtökohtia on monia. Jotkut saattavat olla paikalla oman seuran tarjoaman tuotteen tai palvelun kautta, joku toinen taas Liigan tuotteen tai palvelun. Mukana on myös vahvasti mukana sosiaalinen aspekti. Liiketaloudellisen kannattavuuden maksimoimiseksi nämä näkökulmat on osattava huomioida puhuttaessa katsojista, pääsylipputulosta, yhteistyökumppanuuksista sekä kannattavuudesta.

Operatiivinen asiakkuuden hallinta keskittyy asiakasrajapinnan automatisoimiseen. Toisin sanoen, erilaiset asiakkuuksien hallinta -järjestelmäsovellukset mahdollistavat markkinoinnin, myynnin ja palvelufunktioiden automatisoimisen mahdollisimman pitkälle.

Tämä asiakkuuden hallinnan taso toimii enemmänkin verkoston ja suhteiden ylläpitämisessä, segmentoinnissa ja muutenkin eri kohderyhmiin suuntautuvassa kommunikoinnissa, sekä myynnin työkaluna. Kuten mainittua, ottelutapahtumassa olijoilla on monta erilaista motiivia. Suurimpien ryhmien, ja mahdollisimman monien ryhmien tarpeisiin pitää pystyä vastaamaan ja tarjoamaan heitä kiinnostavia tuotteita sekä palveluita liiketoiminnallisen kannattavuuden kannalta.

Analyttinen asiakkuuden hallinta puolestaan pyrkii hyödyntämään asiakastietoa vahvistaakseen asiakkuuksien sekä yrityksen arvoa. Mittareita ja tapoja on hyvin erilaisia, mutta katsomossa olevat ihmiset, mukana olevat yhteistyökumppanit, sekä paikalliset tahot on tärkeää tuntea. Toisaalta, olennaista voi myös olla tiedostaa, mitkä kohderyhmät tai segmentit eivät kuulu suurimpiin asiakkaisiin, ennen kaikkea miksi eivät kuulu. Kaikki tieto on arvokasta ja Liiga-organisaatioille onkin tärkeää pystyä tekemään analyttistä asiakkuuksien hallintaa menestyksekkääseen johtamiseen, päätöksentekoon sekä liiketaloudelliseen kannattavuuteen liittyen. Kaikki kolme Buttlen (2004) mainitsemaa asiakkuuksien hallinnan tasoa ovat olennaisia Liiga-organisaatioiden liiketaloudellisen kannattavuuden maksimoimiseksi.

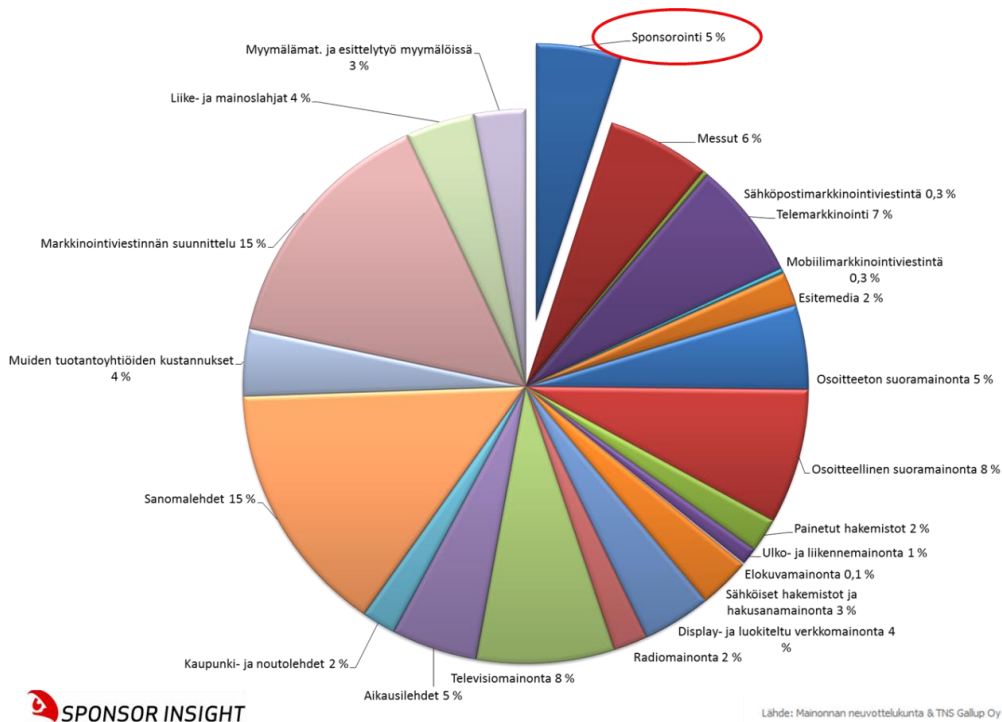
Sponsorointi on merkittävä osa Liiga-organisaatioiden liiketoimintaa. Yhteistyökumppanuudet ja sponsorointi pyrkii vastikkeellisesti lisäarvon tuottamiseen yrityksille. Liiga-organisaatioilla on suuri näkyvyys ja ne herättävät paljon kiinnostusta, niin paikallisesti, kuin valtakunnallisestikin. Suuri tuote ja arvo, mikä Liiga-organisaatioilla on, koskettaa juuri varsinkin analyttistä asiakkuuksien hallintaa. Kun tiedetään, ketä Liiga-organisaatio tavoittaa, tätä kanavaa pystytään myös myymään osana sponsorointia. Liiga-organisaatio toimii linkkinä ja katalysaattorina yritysmaailman, sekä kuluttajien välillä. Liiga-organisaation kautta yritys pääsee lisäarvoa tavoittelevasti kosketukseen mahdollisesti kokonaan uudenkin asiakasryhmän kanssa. Kun tämän pystyy osoittamaan yritykselle tehokkaan analyttisen asiakkuuksien hallinnan kautta, on se mahdollisesti halukkaampi lähtemään taloudellisen kompensaation muodossa yhteistyöhön Liiga-organisaatioiden kanssa.

Sponsorointi on yritykselle yksi monista keinoista markkinoida tuotteitaan, kuten liiketoiminnan periaatteidenkin mukaan sijoituksille pitää nähdä tuotto-odotuksia halutussa

suhteessa. Alaja ja Forssell (2004) käsittelevät sponsorointiyhteistyön hyötyjä ja ominaisuuksia. He listaavat sponsorointiyhteistyön pääperiaatteita:

1. Tarinankertoja, joka toimii markkinoinnin katalysaattorina tai liiketoiminnan veturina
2. Sijoittamista kohteeseen omaa kaupallista hyötyä tavoitellen
3. Koostuu yhteistyösopimuksesta kohteen kanssa ja markkinointiviestinnällisestä toteutuksesta
4. Yhteistyön rooli riippuu asetetuista tavoitteista ja sidosryhmäajattelusta
5. Menestyksellinen toteuttaminen edellyttää omaa filosofiaa
6. Mahdollistaa halutun viestin välittämisen tavoitetulle sidosryhmälle
7. Riskipeliä, joka vaatii järjestelmällistä riskinhallintaa
8. Onnistuminen riippuu kohteen ja yrityksen yhteistyön toimivuudesta
9. Sponsoroinnissa pienikin voi olla suurta
10. Herättää intohimoja koko rahan edestä
11. Tarjoaa mahdollisuuden erottautumiseen
12. Järkipäisyyden lisäksi myös uskon asia.

Koska suuri osuus urheilun liiketoiminnasta koostuu nykypäivänä sponsoroinnin tuomasta tulorahoituksesta, on olennaista osana tutkimusta määritellä sponsoroinnin tilaa Suomessa. Se tarjoaa ison mahdollisuuden urheiluseurojen talouteen ja liiketoiminnalliseen tulovirtaan tarjottavan näkyvyyden ja muiden tuotteistettujen palveluiden kautta. Vaikka se jo muodostaakin suhteellisesti ison osan Liiga-organisaatioiden liikevaihdosta, sponsorointi, tunnepääoman luojana ei ole saanut sijaa suomalaisten yritysten markkinointiviestinnässä, kuten alla olevasta kaaviosta 2 nähdään. Sponsor Insight Finlandin julkaisemassa kaaviossa Mainonnan neuvottelukunnan ja TNS Gallup Oy:n tutkimuksen pohjalta sponsorointi vastaa vain 5 % osuutta koko ns. markkinointikakusta.



Kaavio 2. Markkinointivarojen allokointi Suomessa. Lähde: Sponsor Insight Finland.

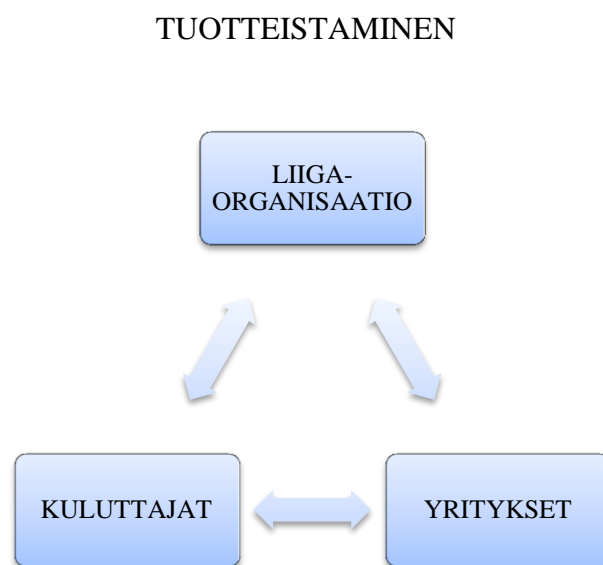
Breuer ja Rumpf (2011) selvittivät tutkimuksessaan, kuinka katsojat muistavat urheilutapahtumissa esillä olleita mainostajia. Heidän mukaansa muistaminen riippui kahdesta eri asiasta, tuotteen etukäteisestä tuntemuksesta, sekä mainontakanavista mistä tuote tulee esille. Tutkimuksen mukaan toistuvat mainokset toivat katsojille negatiivista kuvaa mainostajasta. Markkinoinnilla on kasvava ja elintärkeä rooli joukkueen taloudellisessa kannattavuudessa ja sen parantamisessa. Liiketoiminnallisen kannattavuuden tehostamiseksi, voikin olla hyödyllistä erotella toimitusjohtajan taloudellinen vastuu, sekä markkinoinnin erikoisosaaminen erilleen yrityksen toimintojen ja vahvuusalueiden allokoinniseksi.

Sihvonen (2008) käsittelee eri yritysten sponsorointia Liigassa. ”Sponsorointisummissa on ollut tasaista kasvua. Suomessa kokonaisuus pitää koota pienistä palasista, ja se vaatii paljon työtä. Näkyvyyskin on ollut hyvää, vaikka siirryttiin maksu-tv:n puolelle”, Jääkiekon SM-liiga Oy:n silloinen toimitusjohtaja Jukka-Pekka Vuorinen kertoo. Sihvonen (2008) mainitsee myös tapoja, miten sponsorointi näkyy yrityksille; pelipaidat, jää- ja laitamainokset, videotaulut, muut asusteet sekä eri julkaisut ovat yleisimpiä kohteita, mihin mainostilaa myydään. Vastinetta yritykset saavat myös ottelulipuista ja muista eduista ottelutapahtumissa. Seurat ovat myös tehneet yhteistyösopimuksia varustetoimittajien

kanssa. Yhteistyön muotoja on monia, kannattavuuden kannalta onkin olennaista löytää ja luoda erilaisia, sekä tehokkaita sponsoroinnin muotoja.

Yritykset etsivät yhteistyöllä Luvia Woodin toimitusjohtaja Harri Huhtamaan mukaan (Kalela, 2011) tunnettavuutta, sekä halusta tukea urheilua. Hän mainitsee myös Luvia Woodin vievän usein asiakkaitaan otteluihin. Kalela (2011) toisaalta nostaa esille sponsoroinnin pienen roolin Suomalaisessa urheilussa, ja kuinka Keski-Euroopassa ollaan sen suhteen edellä. Hänen mukaansa Keski-Euroopassa tiedetään, että sponsorointi vain avaa oven urheilukanavaan. Pieni logo paidassa ei siis avaa brändiviestiä näkyvästi.

Kaavion 3 ympärille koostuu Liiga-organisaation ydinliiketoiminnan elementit; omien tuotteiden ja palveluiden tuotteistaminen kuluttajille, asiakkuuksien hallinta, näkyvyyden luominen ja sen tuotteistaminen yritysmaailmalle.



ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

Kaavio 3. Liiga-organisaatioiden ydinliiketoimintakenttä.

Tuotteistamisen ja asiakkuuksien hallinnan lisäksi tärkeänä osana liiketoiminnallista kannattavuutta on tietysti liiketoimintaosaaminen. Näsi ja Neilimo (2006) määrittelevät liiketoimintaosaamisen kolmella tavalla:

1. Liiketoimintaosaaminen viittaa liiketaloudellisen kokonaisuuden ja sen muutoksen johtamiseen osana vielä suurempaa järjestelmää pitkällä aikavälillä niin, että toisaalta korostuvat erilaisuus ja innovointi, toisaalta systemaattisuus ja tehokkuus.
2. Liiketoimintaosaaminen on yrityskohtaista ja räätälöityä tietotaitoa, jonka johtaminen edellyttää osien, niiden välisen suhteen ja niiden muodostaman kokonaisuuden yhteisen tekemisen hallintaa.
3. Liiketoimintaosaaminen tarkoittaa yrityksen ansaintatarkoitusta palvelevia kollektiivi- ja yksilövalmiuksia, kykyjä ja tekemistä; se on tiedon ja taidon näytöllistä soveltamista sosiaalisessa kontekstissa.

Näsi ja Neilimon (2006) näkemyksistä koostuu liiketoimintaosaamisen eri ulottuvuuksia. Tuotteistaminen ja asiakkuudenhallinta ovat tärkeitä osa-alueita liiketoimintaosaamisen ja taloudellisen kannattavuuden taustalla. Suhdeverkostot ja niiden johtaminen heijastuvat taloudelliseen kannattavuuteen. Urheilu ja jääkiekko tuottavat seuraajilleen elämyksiä ja tunteita, sosiaalisuutta, sekä kanavan yhdessäoloon, on kyse sitten mistä tahosta tahansa. Mitä paremmin organisaatiot tuntevat eri sidosryhmänsä, sitä paremmin heitä pystytään ymmärtämään ja sitä kautta tuottamaan heille soveltuvia tuotteita ja palveluita kulutettavaksi.

Pitkän aikavälin tavoitteet määrittävät hyvin pitkälle organisaatioiden strategiaa, pienistä paloista koostuu iso kokonaisuus. Liiketaloudellisen jääkiekko-organisaation ja sen muutoksen johtaminen osana koko lajin, sekä urheilun kasvua ja muutosta luo raamit menestyksekkäälle liiketoiminnalle. Erilaisuus, innovointi, systemaattisuus ja tehokkuus ovat keinoja pärjätä haastavassa liiketoiminnallisessa ympäristössä. Organisaation tulee muodostua tietotaitoa eri liiketoiminnan osa-alueilta, tämä on osattava johtaa tehokkaasti. Eri toimintojen välinen yhteistyö ja selkeä toimintatapa mahdollistavat liiketoiminnallista kannattavuutta.

Kun organisaation ansaintatarkoitus on selkeä, tulee se osata soveltaa sosiaaliseen kontekstiin. Sidosryhmien kanssa kommunikointi, viestiminen ja suhdetoiminta johtavat sen tehokkaaseen hallintaan, joka puolestaan johtaa liiketoiminnallisen kannattavuuden tehostamiseen. Nämä kaikki kuuluvat olennaisesti liiketoimintaosaamiseen, ja sitä kautta muodostuvaan liiketoiminnalliseen kannattavuuteen.

Liiketoiminnallista kannattavuutta voi tarkastella hyvin erilaisten tunnuslukujen kautta. Näitä on analysoitu tarkemmin aineiston analyysi -kappaleessa tilinpäätösten pohjalta, sekä tehtyjen haastattelujen kautta.

2.3.2 Vakavaraisuus ja maksuvalmius

Tänä päivänä vain yhtä lukuun ottamatta kaikki Liiga-organisaatiot ovat osakeyhtiömuotoisia ja näin osakeyhtiölain alaisia. Blumme ym. (2010) listaavat osakeyhtiön tunnusmerkeiksi yhtiön osakkeenomistajistaan erillisen oikeushenkilöllisyyden, osakepääoman ja sen pysyvyyden, osakkeiden luovutettavuuden, toiminnan tarkoituksen, enemmistöperiaatteen päätösvallan käytössä ja osakkeenomistajien yhdenvertaisuuden. Tämä asettaa lailliset puitteet ja normit Liiga-organisaatioiden toiminnalle, myös rahoituksen osalta. Osakeyhtiössä omistajat ovat riskin viimeisiä kantajia. Yrityksen konkurssitilanteessa omistajat eivät ole vastuussa muulla omaisuudellaan muiden rahoittajien ja velkojen saatavista. Tämä vaikuttaa Liiga-organisaatioiden toiminnan taustalla. Pääoman sijoittamiseen liittyy aina riskin ja tuotto-odotuksen suhde. Kuten tutkimuksesta käy ilmi, motiivit omistaa urheiluorganisaatiota saattaa erota normaalista voittoa tavoittelevasta liikeyrityksestä siinä mielessä, ettei taloudelliset motiivit ole niin isossa osassa päätöksiä tehtäessä.

Vaikkakin Liiga-organisaatioiden omistajien motiivit saattavat olla henkisiä ja tunteellisia, on organisaation silti täytettävä tietyt taloudelliset vaatimukset, kuten esimerkiksi oma pääoman määrän yrityksen taseessa. Osakeyhtiölain mukaan oma pääoma tulee olla vähintään puolet osakepääomasta. Urheilullinen riskinotto rajoittuukin tähän oletukseen, mikäli haluaa välttää epäonnistumisen aiheuttaman maksukyvyttömyyden, selvitystilan ja konkurssin. Blumme ym. (2010) kertoo, että vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä velvoitteistaan pitkällä aikavälillä. Hyvä vakavaraisuus parantaa yrityksen

tappionsietokykyä ja kykyä selvitä sitoumuksistaan. Vakavaraisuus on tärkeä osa Liiga-organisaatioiden toimintaa, koska urheilullista menestystä on mahdotonta etukäteen ennustaa. Menestyksellä voidaan olettaa olevan selkeän suhteen liikevaihtoon pidemmällä aikavälillä, koska onnistuminen urheilullisesti tuo esimerkiksi enemmän kotiotteluita organisaatiolle, sekä kiinnostusta joukkueen ympärille. Toisaalta menestyksettömyys ei vähennä kulurakennetta lähellekään samassa suhteessa, sillä mm. palkkakulut juoksevat, vaikka pelit olisivatkin päättyneet. Vahva vakavaraisuus on puskuri näiden vaihteluiden aiheuttamien rahoitusongelmien tulemiseksi, se antaa myös liikkumatilaa urheilullisille ja strategisille päätöksille.

Maksuvalmius osana vakavaraisuutta liittyy olennaisena osana Liiga-organisaatioiden liiketoimintaan. Blumme ym. (2010) määrittelee maksuvalmiuden yrityksen kyvyksi maksaa maksunsa jokapäiväisessä juoksevassa toiminnassa ajallaan ja edullisimmalla mahdollisella maksutavalla. Heikko maksuvalmius johtaa mahdollisesti kalliin lisärahoituksen hankkimiseen, millä on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Liiga-organisaatioiden ollessa suuren julkisen tarkkailun alla, maksuvalmius on yksi niistä aiheista, mistä negatiivisävytteistä uutisointia esiintyy. Urheilullinen motivaatio saattaa laskea, mikäli esimerkiksi palkkoja ei ole maksettu ajallaan tai seuralla ei ole mahdollista tarjota asianmukaisia puitteita. Tämä kaikki ohjaa toimintaa ja tasapainoilua urheilullisten ja taloudellisten tavoitteiden välissä.

Tutkimuksesta käy ilmi, että maksuvalmiutta on Liiga-organisaatioissa parannettu sijoittamalla lisää omaa pääomaa. Sitä on parannettu myös vieraan pääoman kautta, sekä muiden ulkopuolisten keinojen avulla, jopa faktorointiakin on käytetty rahoituksen maksuvalmiuden ylläpitoa varten. Näin tehtäessä, on nähtävä tuotto-odotukset tulevaisuudessa, jolla nämä pystytään korvaamaan. Muuten toiminnan jatkuvuus on keinotekoisella pohjalla. Liiga-organisaatioiden vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta tutkitaan tarkemmin aineiston analyysi-kappaleessa.

2.3.3. Rahoitus

Yritys tarvitsee luonnollisesti toimintaansa rahoitusta, on kyse sitten toiminnan aloittamisesta, jatkamisesta tai kehittämisestä. Leppiniemi ja Puttonen (2002) erottelee

kaksi rahoituksen muotoa, fyysisen pääoman ja rahoituspääoman, joka on tuotantoprosessin tekijöitä, sekä muotoja fyysisen pääoman hankkimiseksi. Karrikoiden sanottuna urheilu on tunnettu mesenaattisijoittajistaan, eli tahoista jotka tiedostetusti rahoittavat urheilutoimintaan ilman taloudellista tuotto-odotusta. Tutkimuksesta käy ilmi, että myös Liiga-organisaatioissa sitä voidaan tietyllä tapaa pitää tapahtuneen, etenkin lyhyemmällä aikavälillä, mutta myös pitkällä aikavälillä. Omistajapohjaisessa rahoituksessa nousee esiin taas kysymys sijoituksen motiiveista.

Leppiniemi ja Puttonen (2002) jatkavat rahoituspäätösten tarkastelua ja luokittelevat neljä perustyyppiä: säästämisspäätökset, investointipäätökset, rahoituspäätökset ja riskienhallintapäätökset. Nämä tyypit voidaan rinnastaa myös Liiga-organisaatioiden liiketoiminnalliseen johtamiseen. Minkä verran tulorahoituksesta aiotaan tai pystytään säästämään tulevaa käyttöä varten? Miten ja mihin pääomaa investoidaan? Miten ja milloin tulisi käyttää toisten tahojen rahoitusta omassa toiminnassa? Missä tilanteissa otetaan riskejä tai vähennetään taloudellista epävarmuutta? Nämä ovat kysymyksiä Liiga-organisaatioiden johdolle päätettäväksi.

Leppiniemi ja Puttonen (2002) jakavat rahoituskysymykset kahteen osaan: miten saada liiketoiminnalle mahdollisimman hyvä tuotto omaisuudelle, sekä miten saada rahoitusta mahdollisimman edullisesti ja miten tehdä jako oman ja vieraan pääoman välillä. Tuottoihin liittyvät olennaisesti investoinnit. Investointilaskelmien tarkoituksena on selvittää eri vaihtoehtojen laatuja ja kannattavuutta. Vakavaraisuuden oman ja vieraan pääoman suhde, pääomarakenne, nousee tarkasteluun.

Rahoituksen osalta nousee kaksi asiaa esiin Liiga-organisaatioiden johtamisen kannalta. Ne ovat rahoituksen hankkiminen, sekä investoinnit. On tarkoitus selvittää mistä rahoitusta on pyritty hankkimaan, mikä on ulkoisen rahoituksen suhteellinen osuus pääomassa, sekä tietyllä tavalla löytää vastauksia kuinka pitkällä aikavälillä taloudellisia suunnitelmia tehdään. On mielenkiintoista tutkia pyöriikö toiminta vain yksittäisen kauden tähtäimellä vai onko organisaatiossa tehty pidemmän tähtäimen suunnitelmia rahoituksen osalta. Toinen osa-alue, investoinnit, nousevat myös tarkasteluun. Lisäarvoa syntyy, kun tehdään kannattavia investointeja. Esimerkkejä Liiga-organisaation investoinneista ovat esimerkiksi pelaajahankinnat, infrastruktuuri, junioripuoli tai ns. liiketoiminnan tukitoiminnot.

Pelaajasopimuksia ja -hankintoja tehdään joukkueen muodostamiseksi, sekä urheilullisen tason nostamiseksi. Pelaajat ovat puolestaan ulkoisen kiinnostavuudeltaan eriarvoisia. Pelaajilla käydään ajoittain myös kauppaa sopimusten sallimissa puitteissa. Päätöksiin vaikuttaa luonnollisesti moni asia, mutta yksi merkittävimmistä on taloudellinen aspekti, kuten myöhemmin käsitellyistä haastatteluista käy ilmi. Esimerkiksi viime vuosina lisääntyneet KHL:n myydyt pelaajaoikeudet voivat tuottaa merkittäviä rahavirtoja Liiga-organisaatioihin. Nykyään tehtävissä pelaajasopimuksissa ns. KHL-optio näyttelee suurta osaa, etenkin parhaiden saatavilla olevien pelaajien osalta.

Infrastruktuuriin tehtävät investoinnit ovat yleensä ns. perusinvestointeja. Näitä tehdään, jotta kohde voi jatkossa tuottaa tehokkaammin kassavirtaa. Liiga-organisaatiot pääasiallisesti pelaavat julkisomisteisissa jäähalleissa, joten näiden osalta yhteistyö kunnan kanssa nousee tärkeään rooliin. Investointeja voidaan tehdä myös urheilullisin perustein, minkä tavoitteena on tuottaa aikaan parempia lähtökohtia esimerkiksi harjoitteluun tai menestymiseen.

Juniorityöhön tehtävien investointien päämääränä on kehittää ja tuottaa pelaajia Liiga-organisaation käyttöön. On vaikea realisoida investointilaskelmien kautta näiden kannattavuutta, mutta kuvassa on mukana myös paljon aineettomia vaikutuksia, kuten kasvatus tai terveyden edistäminen mahdollistamalla lasten ja nuorten liikkumista. Yksi ajankohtainen aihe on omien junioripelaajien suojaaminen Liiga-organisaatiossa. Tällä hetkellä junioripelaajat ovat vapaita tekemään sopimuksia mihin tahansa seuroihin ja näin ollen pelaajaan tehtyt investoinnit eivät tuotakaan lisäarvoa seuralle. He saattavat hyvin kilpailla kasvattajaorganisaatiotaan vastaan kilpailevassa seurassa. Tätä teemaa käsitellään myös tutkimuksessa myöhemmin.

Myös ns. liiketoiminnallisia tukitoimintoja käsitellään enemmän myöhemmin, mutta investointeja voidaan tehdä myös ydintoiminnan ulkopuolelle lisäresurssien luomiseksi urheilutoiminnalle. Liigasta löytyykin organisaatioita, jotka ovat pyrkineet tukitoimintojen luomisen myötä kasvattamaan resurssejaan.

Liiga-organisaatioiden toimintaa ohjaavat vahvasti urheilulliset tavoitteet, jonka taustalla näyttelee taloudelliset raamit, niin rajoittavasti kuin mahdollisuuksiakin tarjoten. Rahoitus on olennaisessa osassa linjatessa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita ja strategiaa.

Budjetointi ja investointipäätökset korostuvat edetessä kohti haluttua määränpäättä. Jäljempänä tutkitaan mistä Liiga-organisaatioiden rahoitus koostuu, sekä sen vaikutusta liiketoiminnassa.

3 AINEISTON ANALYYSI

3.1 Liiga-organisaatioiden taloudellisiin tuloksiin vaikuttavat tekijät

3.1.1 Tuloerät

Analysoitaessa Liiga-organisaatioiden liiketoimintaa tuloerien kautta, jaottelu menee kolmeen pääkategoriaan: pääsylipputulot, sponsorointitulot, sekä muut tulot. Liiga-organisaatioilla nämä tuloryhmät muodostavat tulovirtaa hieman eri suhteissa, joka onkin mielenkiintoinen lähtökohta tarkastelulle syistä sen taustalla.

Pääsylipputuloja muodostuu kotiotteluiden ja mahdollisesti muiden järjestettävien tapahtumien sisäänpääsymaksuista. Pääsylipputuloihin vaikuttavat suoranaisesti yleisömäärät suhteessa lippujen hintoihin. Talousalueiden koot sekä jossain määrin myös hallin yleisökapasiteetti antavat seuroille erilaisia lähtökohtia katsojavolyymien muodostamiseen. Pääsylippuja myydään tällä hetkellä erilaisissa paketeissa ja erilaisia tuotteita on muodostettu. Koko kauden sisäänpääsyyn oikeuttava kausikortti, lippupaketit, sekä yksittäiset irtoliput ovat runkona lähes joka seurassa. Erilaisia promootioita ja kampanjoita on myös tehty pääsylippujen osalta, etenkin eri kohderyhmille suunnattuja pääsylippuja.

Haastatteluista käy ilmi, kuinka kausikorttimyynti on aloitettu uuden tilikauden alkaessa toukokuussa, kun seuraavan kauden joukkuetta on julkistettu. Tämä on kuitenkin monelle joukkueelle suhteellisen hiljaista aikaa kiinnostuksen osalta, havaintojeni mukaan yksikään organisaatio ei ole aloittanut seuraavan kauden kausikorttimyyntiä esimerkiksi kiinnostavien pudotuspelien aikaan, milloin monella seuralla ottelut myydään loppuun. Uuden kausikortin oston verukkeella voisi myydä esimerkiksi etuosto-oikeutta pudotuspelilippuihin. Myös tuotteistus kausikortin osalta on ollut suhteellisen perinteistä läpi tarkastelujakson. Esimerkiksi Helsingin Jokerit (2014) on muutaman viime kauden aikana myynyt kausikorttien lisäksi Jokerit jäsenkortteja, millä voi lunastaa monenlaisia etuja, kuten etuosto-oikeuden pudotuspeliotteluihin.

Sponsorointitulot muodostuvat eri tahoilta tulleista vastikkeellisista yhteistyökumppanisopimuksista. Tarjottaviin tuotteisiin ja palveluihin sisältyy usein myös erimuotoisia pääsylippuja. Kategoriaan mainittiin kuuluvan myös erilaiset asiakas- ja edustustilaisuudet. Pelaajasopimukseen kirjataan raamit mahdollisille edustustehtäville pelitoiminnan ulkopuolella. Ammattilaispelaajat kiinnostavat myös kaukalon ulkopuolella paljon ja tätä on tehtyjen haastattelujen pohjalta pyritty hyödyntämään entistä enemmän yhteistyökumppani- ja sponsorointisopimuksissa. Yleistyvä sponsorintyhteistyön muoto on haastatteluiden mukaan myös ns. barter-sopimus, jossa vaihdantaa tehdään pelkästään tuotteilla tai palveluilla. Tällä Liiga-organisaatiot voivat olennaista vaikuttaa myös kannattavuuteensa.

Muiden tulojen kategoria onkin monialaisempi ja se on hyvin erilainen eri organisaatioiden kesken. Muissa tuloissa mainittiin olevan mm. kotiottelutapahtumien oheispalvelu- ja tuotemyyntejä, kuten ravintola- ja kioskipalveluita, niistä tulevia vuokratuottoja, fanituotteita, sekä kaikkea muuta. Aitiomyynti ja siihen liittyvät oheispalvelut ovat nousseet viime vuosina ja moneen jäähalliin niitä onkin jälkeinpäin rakennettu lisää. Oheistapahtumia on myös järjestetty, esimerkiksi Helsingin Jokerit on järjestänyt NHL-challenge otteluita kauden alla, sekä kahtena syksynä nähdyt NHL-kauden avausottelut Suomessa. Yhteistyössä HIFK:n kanssa Jokerit ovat järjestäneet Talviklassikko-ottelun Helsingin Olympiastadionille kolmesti, myös Tampereen Ilves ja Tappara järjestivät ulkoilmaottelun. Jääkiekon SM-liiga Oy:n neuvotteleman TV-sopimuksen tulovirran mainittiin olevan myös merkittävä osa muita tuloja. Joillain seuroilla ravintolapalvelut toimivat myös otteluiden ulkopuolella. Lähteitä muihin tuloihin on hyvin paljon ja niitä mietitään haastatteluiden mukaan seurassa paljon, kuitenkin vain osassa seuroista niihin on panostettu enenevässä määrin.

Yksi haastattelujen teemoista olikin muiden tulojen osalta mahdollisten liiketoiminnallisten tukitoimintojen osuus ja asema Liiga-organisaatioissa. Vastauksissa oli kautta linjan samanhenkinen asetus: *”Tukitoimintoja mietitään koko ajan, lähinnä hallin ravintolat ja oheistoiminta. Sen ulkopuolinen toiminta vaatii niin paljon lisäpanostusta, pääomaa ja henkilöstöä, ettei niitä ole sen enempää lähdetty viemään eteenpäin.”* Haastatteluissa poikkeuksena mainittiin Rauman Lukko, jonka 2012 - 2013 tulobudjetista 41 % on arvioitu tulevan muista tuloista (taulukko 2). Tämä esimerkki näyttää, että pitkäjänteisellä ja suunnitelmallisella työllä tukitoiminnot nostavat toiminnan laajuutta merkittävästi. TPS

puolestaan odottaa muiden tulojen olevan vain 7 % liikevaihdosta, kun viisi organisaatiota on budjetoitu sen tuovat yli 35 % liikevaihdosta.

Taulukosta 3 selviävät Jääkiekon SM-liiga Oy:n (2012) ilmoittamat Liiga-organisaatioiden kauden 2012 - 2013 tulobudjettien määrät. Pienin määrä oli hieman yli neljä miljoonaa euroa, suurimman ollessa yli kaksinkertainen tähän nähden, 8,5 miljoonaa. Lipputulosten osalta pienin budjetoitu määrä oli 1,2 miljoonaa euroa ja suurin vajaa 3,3 miljoonaa euroa, joka on hieman vajaa kolme kertaa suurempi kuin pienimmän budjetointi. Sponsorituloissa haitari on suhteellisesti samaa luokkaa, pienimmän ollessa vajaa 1,5 miljoonaa, suurimman mennessä vajaaseen 4,4 miljoonaan. Muiden tulojen vertailussa selviää, että haitari on suhteellisesti suurempi. Pienimmällä organisaatiolla se on vain reilu 300 tuhatta, kun suurin budjetoiti kolme miljoonaa euroa.

Tarkastellessa suhteellisia budjetoituja osuuksia liikevaihdosta, nähdään että pienin pääsylippujen osuus on 19,4 %, suurimman noustessa 40 prosentin. Sponsoroinnin suhteellinen osuus on 31,4 - 65,7 prosentin välillä.

Tulobudjetit 2012 - 2013 (000 €)					Tulobudjetit 2012 - 2013 (% liikevaihdosta)			
Joukkue	Yht.	Lippu- tulot	Sponsorointi	Muut tulot	Yht.	Lipputulot	Sponsorointi	Muut tulot
Blues	4 862	1 550	2 250	1062	100 %	31,9 %	46,3 %	21,8 %
HIFK	8 500	3 200	4 150	1 150	100 %	37,6 %	48,8 %	13,5 %
HPK	5 428	1 330	2 160	1 938	100 %	24,5 %	39,8 %	35,7 %
Ilves	4 208	1 350	2 100	758	100 %	32,1 %	50,0 %	18,0 %
Jokerit	8 186	3 275	4 046	865	100 %	40,0 %	49,4 %	10,6 %
JYP	7 000	1 700	2 600	2 700	100 %	24,3 %	37,1 %	38,6 %
KalPa	7 000	1 900	2 200	2 900	100 %	27,1 %	31,4 %	41,4 %
Kärpät	8 525	2 500	4 350	1 675	100 %	29,3 %	51,0 %	19,6 %
Lukko	7 200	1 400	2 800	3 000	100 %	19,4 %	38,9 %	41,7 %
Pelicans	6 850	1 600	2 700	2 550	100 %	23,4 %	39,4 %	37,2 %
SaiPa	4 015	1 283	1 463	1 269	100 %	32,0 %	36,4 %	31,6 %
Tappara	5 450	1 600	2 750	1 100	100 %	29,4 %	50,5 %	20,2 %
TPS	4 405	1 200	2 895	310	100 %	27,2 %	65,7 %	7,0 %
Ässät	5 083	1 870	1 789	1 424	100 %	36,8 %	35,2 %	28,0 %

Taulukko 2. Liiga-organisaatioiden tulobudjetit 2012 - 2013. Lähde: Jääkiekon SM-liiga Oy (2012).

Taulukossa 3 puolestaan tarkastellaan saman kauden toteutuneita yleisömääriä, sekä niiden suhdetta hallin yleisökapasiteettiin. Suurin yleisökeskiarvo oli Jokereiden 9828, kun pienin oli HPK:n 3931. Seurojen välillä on siis 5897 katsojan ero ottelua kohden. Verrattuna budjetointiin, Jokerit odottaa lipputuloja melkein 2 miljoonaa euroa enemmän kuin HPK. Ottamatta hinnoittelua huomioon, suhteellisesti tämä muodostaa 2,5 kertaisen eron joukkueiden välille hallin täyttöasteen ollen lähes samaa luokkaa. Jääkiekon Liigan runkosarjassa pelataan 30 kotiottelua, pudotuspelikierroksille selviävät joukkueet pelaavat 1-14 kotiottelua. On huomioitava myös yleisömäärien nousu kevään ratkaisupeleihin, sekä erillisten pudotuspelikausikorttien myyntitulot. Pudotuspelien kotiottelut tuovat muita ottelutapahtumaan liittyviä oheistuloja runkosarjan tapaan, mutta suuremmalla volyymilla. Monessa haastattelussa tuli myös esille, kuinka hinnoittelua korotetaan pudotuspeleihin suuremman kysynnän vuoksi.

Pienin yleisökapasiteetin täyttöaste on vain 51,6 %, kun paras organisaatio yltää melkein 90 %:n täyttöasteeseen. Jyväskylässä hallin kapasiteetti on vain 4500, kun Jokereilla se on noin kolminkertainen siihen verrattuna. Potentiaali lipputuloihin etenkin pudotuspeleissä on siis peräti kolminkertainen suurimman ja pienimmän välillä. Muiden tulojen osuuden voidaan olettaa myös menevän vähintään samassa suhteessa.

Mainitut asiat muodostavat organisaatiolle hyvin erilaiset lähtökohdat liiketoimintaansa. Suurten potentiaalisten yhteistyökumppaneiden keskittyminen pääkaupunkiseudulle, talousalueiden koot, sekä jäähallin koko asettavat seuroja erilaisiin lähtökohtiin tulonhankinnan osalta.

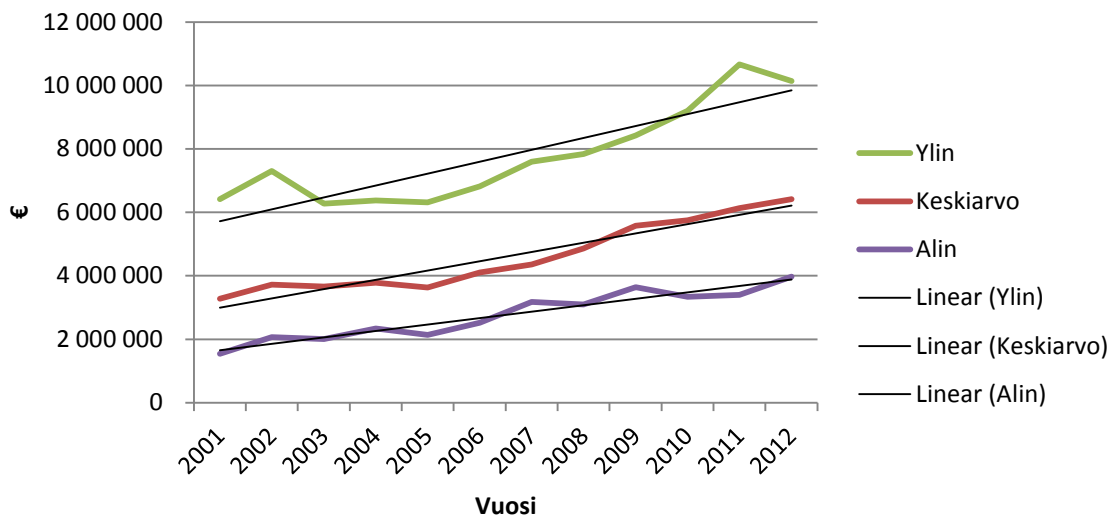
JOUKKUE	KESKIARVOINEN YLEISÖMÄÄRÄ PER OTTELU	HALLIN KAPASITEETTI	SUhteellinen TÄYTTÖASTE
Blues	4685	7017	66,8 %
HIFK	7363	8200	89,8 %
HPK	3931	5360	73,3 %
Ilves	4879	7600	64,2 %
Jokerit	9828	13506	72,8 %
JYP	3903	4500	86,7 %
Kalpa	4000	5064	79,0 %
Kärpät	6005	6768	88,7 %
Lukko	3959	5400	73,3 %
Pelicans	4246	5530	76,8 %
SaiPa	3873	4825	80,3 %
Tappara	5648	7600	74,3 %
TPS	6103	11820	51,6 %
Ässät	4556	6466	70,5 %

Taulukko 3. Liiga-joukkueiden yleisömäärät ja suhteellinen täyttöaste 2012 - 2013. Lähde: Jääkiekon SM-liiga Oy (2013a), Jääkiekon SM-liiga Oy (2013b).

Näiden lisäksi Liigan myymistä TV-oikeuksista jaetaan seuroille varoja. Haastatellut näkevät, että TV-sopimuksen summan nousu on ollut merkittävää. TV-tulot jaetaan tasan kaikkien Liiga-seurojen kesken. Runsaan televisionäkyvyyden, sekä hyvän TV-tuotteen toivotaan tuovan tulovirtaa myös epäsuorasti kasvavan näkyvyyden ja tavoitettavuuden myötä niin pääsylippumyynnin kuin yhteistyökumppanisopimustenkin muodossa.

Välieräkierroksesta eteenpäin Liiga kerää pudotuspelien lipputulot itselleen, jonka jälkeen se jaetaan suhteellisesti kaikkien seurojen kesken. Jakoprosentit Liiga on tehnyt menestyksen mukaan. Päällimmäisenä syynä tähän on tulonjaon tasapainottaminen, kuitenkin painottaen menestystä suhteellisesti enemmän. Jääkiekon SM-liiga Oy:n (2012) mukaan Liiga palkitsee runkosarjan voittajan 33 650 eurolla. Pudotuspeliotteluiden lipputulojen jako puolestaan jakautuu niin, että voittaja saa 23 %, kakkonen 18 %, kolmas 13 %, ja vielä kymmeneskin 2 %.

LIIGA-ORGANISAATIOIDEN LIIKEVAIHDOT 2000-2012



Kaavio 4. Liiga-organisaatioiden keskiarvoiset liikevaihdot 2000 - 2012. Lähde: Tilinpäätökset 2000 - 2012.

Kaaviosta 4 on nähtävissä Liiga-organisaatioiden liikevaihtojen keskiarvon kehitys 2000-luvulla, sekä jokaisen kauden ylimmät ja alimmat arvot. Organisaatioiden tilikaudet muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta käsittävät aina yhden pelikauden, eli ajanjakson 1.5 - 30.4. Liikevaihdon kasvu kaudesta 2000 - 2001 on 96 %, eli se on lähes kaksinkertaistunut 12 vuodessa. On huomattavaa, että ylimmän ja alimman liikevaihdon ero on n. 2,5-kertainen. Tämä suhde on pysynyt suurin piirtein samassa läpi tarkastellun ajanjakson.

Haastattelujen mukaan liikevaihdon kasvu ja toiminnan laajuuden kasvu on monen eri tekijän summa. Yleinen lipunhintojen kehitys, aaltoilevan hienoinen nouseva yleisökeskiarvo, yhteistyökumppaneiden osuuden kasvu, TV-tulojen kasvu ovat näitä mainittuja tekijöitä. Yleistä oli myös oheispalveluiden rakentaminen ja tehokkaampi hoitaminen, lähinnä ravintolatoiminnan osalta monellakin paikkakunnalla. Myös aitiomyyntin osuus on tuonut pientä kasvua.

Tulorahoituksen kasvattamisen osalta haastatteluissa nousee yksi yhteinen teema, kansainvälistyminen. Lähes jokainen haastateltu organisaatio on varautunut kansainvälistymiseen jollakin tavalla. Champions Hockey Leaguen (2014) mukaan

kaudelle 2014 - 2015 on käynnistymässä Euroopan laajuinen CHL-liiga, johon osallistuu Liigasta 8 joukkuetta. Yhteensä joukkueita on mukana 44. Osallistumisen kova tasoiisiin kansainvälisiin otteluihin uskotaan lisäävän kiinnostusta seuran ympärillä myös kotimaisiin otteluihin. Luonnollisesti osallistumisen CHL:ään nähdään positiivisena investointia. Kiinnostavat kotiottelutapahtumat verrattuna matkustus- ja osallistumiskuluihin muodostavat tämän suhteen positiivisen tulovirran. Lisäksi myytävät tuotteet ja palvelut monipuolistuvat.

Toisaalta myös paikallisia pullonkauloja, kuten oheispalveluiden tason ja määrän riittävyyttä on pyritty parantamaan investoinnein. Yhteistyö kuntien kanssa avaa mahdollisuuksia esimerkiksi jäähallien parannustöihin tai laajennuksiin. Hallien oheispalvelukapasiteetin sanottiin yleisesti palvelevan optimaalisesti n. 80 % täyttöastetta. Toisin sanoen, täydelle yleisölle ei pystytä tarjoamaan oheispalveluita tehokkaasti rajoitteista johtuen.

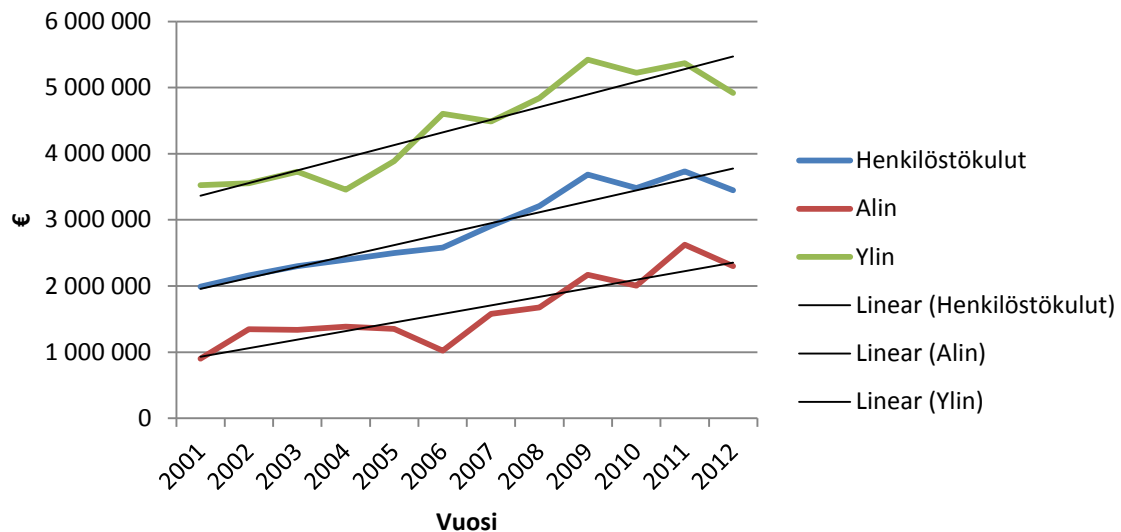
Tarkastellessa Jääkiekon SM-liiga Oy:n roolia organisaatioiden tulovirrassa, on TV-sopimuksen osuus selkeästi suurin. Haastatteluissa selvitettiin Liigan roolia yksittäisen organisaation liiketoiminnassa ja esiin nousi mielenkiintoisia aiheita. Monelta haastatellulta taholta tuli luonnollisesti toive, että Liigan pitäisi pystyä kasvattamaan omaa liiketoimintaansa, sekä tulovirtaa seuroille. Nostettiin esiin TV-sopimuksen kautta tuleva hyvä näkyvyys, 14 vahvan brändin tuomat mahdollisuudet sekä monipuolisten mediapalveluiden tuoma mahdollisuus kasvattaa tuloja yhteistyökumppanuuksien kautta. Hyvin kaksijakoisesti nousi esille Jääkiekon SM-liiga Oy:n koko Liigan käsittävien yhteistyökumppanuuksien solmiminen. Osa toivoi keskitetympää yhteistyökumppanikenttää, kun taas osa haastatteluista sanoi sen pienentävän, vaikkakin tasoittavan, kokonaispottia, koska niin isoja yhteistyökumppanuuksia ja sponsoreita on vaikea löytää Suomen kokoiselta markkina-alueelta. Esitettiin näkemyksiä, missä Liigan toivottiin nousevan seurojen takaa ja ottavan suuremman vetovastuun koko tuotteen eteenpäin viemisessä. Avainasemassa on jälleen tuotteistaminen ja asiakkuuksien hallinta.

3.1.2 Menoerät

Liiga-organisaatioiden menoeriä analysoitaessa tilinpäätösten kautta, nousevat henkilöstökulujen suhteellisen suuret osuudet selkeästi esiin. Myös tehtyjen haastattelujen pohjalta, käy järjestään ilmi että henkilöstökulujen, eli pelaajapalkkojen, henkilöstön sekä niihin liittyvien sivukulujen osuus nousee n. 40 - 60 prosenttiin liikevaihdosta. Taulukon 4 mukaan organisaatiot ovat budjetoineet pelaajapalkkoihinsa kaudelle 2012 - 2013 32 - 42 prosenttia kulubudjetistaan, mikä on suurin piirtein samassa haarukassa tilinpäätösten, sekä haastatteluiden tuloksiin nähden. Pelaajabudjettiin lisätään muut henkilöstökulut, sekä niiden sivukulut. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että budjetit pyritään tekemään varovaisesti, sekä liiketoiminnan luonteeseen kuuluu nopeasti muuttuva toimintaympäristö, jolloin muutoksiin tulee pystyä reagoimaan.

Henkilöstökulut ovat kasvaneet 73 % tutkimuksen 12 vuoden aikaraamissa, kuten kaaviosta 5 nähdään. Kasvu on kuitenkin hieman tasaantunut vuoden 2009 jälkeen kolmena vuotena, kääntynyt jopa alenevana kausiin 2009 - 2010 ja 2011 - 2012. Toistuvasti haastatteluissa tuli esille, kuinka pelaajapalkat ovat nousseet suhteellisesti paljon 1990-luvulta. Palkkojen kehityksestä kansainvälisesti mainittiin myös tutkimuksen alkuosassa. Yleisesti kerrottiin Liigan ammattimaisuuden noususta, urheilullinen toiminta ja resurssit sen ympärillä kehittyi, jotka korreloivat pelaajapalkkoihin ja kulubudjettiin yleisesti.

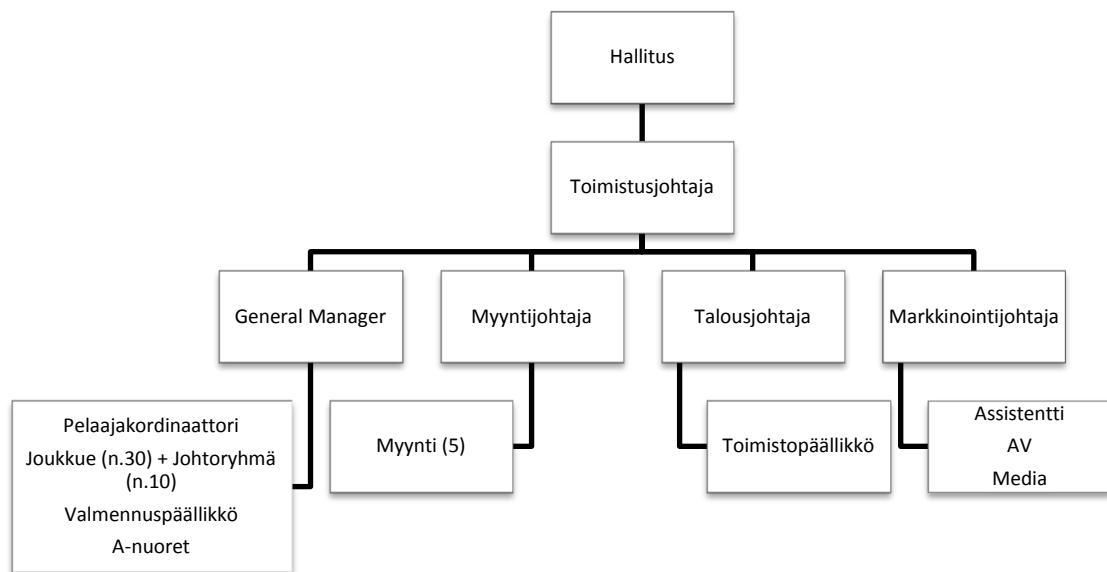
LIIGA-ORGANISAATIOIDEN HENKILÖSTÖKULUT 2000-2012



Kaavio 5. Liiga-organisaatioiden henkilöstökulut 2000 - 2012. Lähde: Tilinpäätökset 2000 - 2012.

Henkilöstökulut ovat myös organisaatioiden selkeästi suurin muuttuvien kustannusten erä. Usein kauden mittaan tehdään täydentäviä pelaajahankintoja, mitkä nostavat huomattavasti peli- ja tilikauden kuluja. Lajiin kuuluu ikävämpänä osana loukkaantumiset, joita joudutaan urheilullisesti paikkamaan vaikka talous ei kevene sen myötä. Urheilullisesti strategiset ratkaisut, kuten ulkomaalaisten pelaajien määrä, sekä valmentajan erottaminen kesken kautta nostavat kulurakennetta. Toisaalta pelaajaliikenteellä on myös käänteinen vaikutus tulopuolelle, jota katsastetaan myöhemmin enemmän tässä tutkimuksessa. Pelaajille tarjotaan myös nykyään jossain määrin asuntoja, sekä autoja, sekä muita etuja, mitkä nostavat osaltaan kuluja. Ulkomaalaisilla pelaajilla on omia elementtejään mainittujen etujen lisäksi.

Henkilöstökuluihin luonnollisesti sisältyy myös organisaation muut työntekijät. Kaaviossa 6 esitellään esimerkki Liiga-organisaation henkilöstörakenteesta.



Kaavio 6. Esimerkki Liiga-organisaation henkilöstörakenteesta. Lähde: haastattelu

Osakeyhtiöissä yhtiökokous päättää hallituksen muodostamisesta, joka puolestaan vastaa organisaation hallinnosta. Näin on luonnollisesti myös Liiga-organisaatioissa. Operatiivisesta johdosta vastaa toimitusjohtaja, hänen suoria alaisiaan ovat general manager tai urheilutoimenjohtaja, myyntijohtaja, markkinointijohtaja, sekä talousjohtaja.

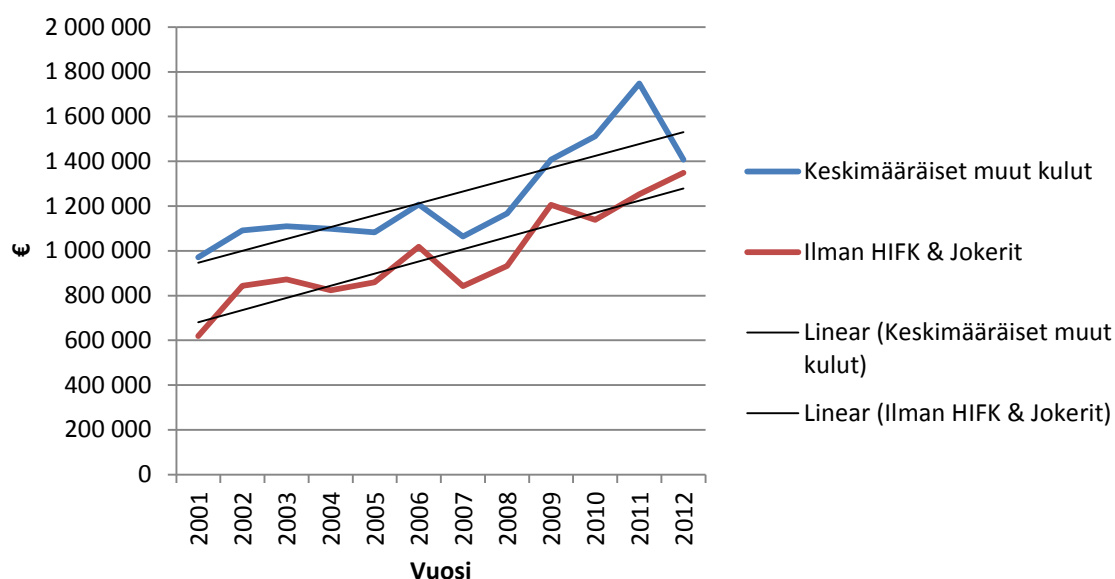
General manager tai urheilutoimenjohtaja vastaa joukkueen kokoamisesta, sekä urheilutoimintaan liittyvistä kuluista annetuissa taloudellisissa raameissa. Hänellä on apunaan pelaajakoordinaattori, joka tarkkailee pelaajia kykyjenetsijänä. Liiga-joukkueen valmennukseen kuuluu yleensä 5-7 henkilöä, sekä 2-3 huoltajaa, sekä lääkäri. Sopimuksenalaisia pelaajia on keskimäärin 30. Linkkinä Liiga-organisaation ja junioriorganisaation välissä toimii valmennuspäällikkö, joka kartoittaa ja johtaa valmennuksellisia asioita seurassa. A-nuorten, eli alle 20-vuotiaiden joukkue kuuluu myös Liigaorganisaatioon.

Myyntijohtaja vastaa organisaation myytävistä tuotteista läheisessä yhteistyössä markkinointijohtajan kanssa. Myyntitiimillä on myös omat vastuualueensa yritysmyyntistä, pääsylipun myynnin koordinointiin. Talousjohtajan vastuulla on päivittäiset taloushallinnon asiat, laskutus, sekä palkanmaksu. Hänellä on apunaan toimistopäällikkö, joka toimii läheisesti kaikkien tahojen kanssa vastaten toimiston hallinnoinnista.

Haastattelujen mukaan kulurakenteessa operatiivinen urheilutoiminta vie vajaa neljänneksen kulubudjetista. Tällä tarkoitetaan kaikkia urheilutoimintaan liittyviä kuluja. Siihen sisältyy esimerkiksi pelivarusteet, matkustus, yöpymiset ja ruokailut. Operatiiviset urheilukulut ovat suhteellisen kiinteitä, joskin niissä on suhteellista kasvua kun toimintaa pyritään jatkuvasti kehittämään. Sarjaohjelmat ja pelimatkat pysyvät suhteellisen samana vuodesta toiseen, koska joukkueet ja pelimäärät eivät ole Liigassa vaihtuneet viime vuosina juurikaan. Jääkiekon SM-liiga Oy:n (2014c) mukaan kaudella 2000 - 2001 Liigan runkosarjassa pelattiin 56 ottelua, kun niitä kaudesta 2010 - 2011 eteenpäin on pelattu 60.

Tilinpäätöksiä tarkastellessa nousi esiin jopa yksi organisaatio, jonka muiden kulujen osuus on laskenut 10 vuoden takaisesta lukemasta. Haastatteluista kävi ilmi, kuinka monessa organisaatiossa pelaajabudjetin ulkopuolisia kuluja on pyritty minimoimaan taloudellisen kannattavuuden tehostamiseksi. Näiden muiden kulujen purojen todettiin kuitenkin olevan verrattain pieniä suhteessa pelaajabudjettiin. Toisaalta muiden kulujen trendejä analysoitaessa on nähtävillä erilaisten projektien ja investointien osuus. Esimerkiksi Helsingin seurojen muiden kulujen erä on noussut Talviklassikko-ulkoilmaottelun järjestämisen yhteydessä lähes puolella. Kaudella 2011 - 2012 se oli Jokereilla 6,6 miljoonaa ja HIFK:lla 3,4 miljoonaa. Toisaalta myös liikevaihdon osalta on havaittavissa reilun 15 % kasvua kyseisiltä vuosilta. Vastaavasti Liigan pienin osuus oli SaiPan, Tapparän ja Ässien n. 600 000 euron osuus, joten Jokereiden keskiarvoa nostava ero on merkittävä. Jälleen nousee esiin tuotteistaminen ja uusien kanavien kautta saatavia tulovirtoja. Kaaviosta 7 on nähtävillä Liiga-organisaatioiden keskimääräisen muiden kulujen kehityksen aikajakson aikana.

LIIGA-ORGANISAATIOIDEN KESKIMÄÄRÄISET MUUT KULUT



Kaavio 7. Liiga-organisaatioiden keskimääräiset muut kulut 2000 - 2012. Lähde: Tilinpäätökset 2000 - 2012.

Keskimääräisesti kulut ovat siis nousseet suhteellisesti samassa tahdissa ottaen huomioon myös pääkaupunkiseudun joukkueet. Myös Kärpät on käyttänyt viimeisen viiden kauden ajan yli kaksi miljoonaa euroa muihin kuluihin. Kärpillä osaltaan vaikuttaa pidemmät etäisyydet maantieteellisesti. Jokereiden tilinpäätöstä ei ole siis huomioitu keskimääräisiin kuluihin tilikaudelta 2011 - 2012.

Noin viidesosa kulurakenteesta mainittiin menevän hallintoon, vuokra- ja tilamaksuihin, sekä myynnin ja markkinoinnin kuluihin. Mielenkiintoista oli, ettei haastatteluista tai tilinpäätöksistä tullut yhtenkään organisaation osalta suurta poikkeavuutta myynnin ja markkinoinnin suhteessa. Se on tärkeä liiketoimintaa kasvattava osa-alue, joka toisaalta vahvan aseman myötä koettiin olevan hyvällä tasolla. Päivittäinen medianäkyvyys, yhteistyökumppanien mainonta ja tv-tuote ajaa markkinoinnin asiaa näkyvyyden osalta.

Taulukosta 4 on siis nähtävissä kaikkien Liiga-seurojen kulubudjetit kaudelle 2012 - 2013, tulostavoite, sekä kulujen jakauma suhteessa kokonaiskuluihin. Samat seurat löytyvät myös suurimpien kokonaiskulujen listan kärjestä.

Kulubudjetit 2012 - 2013 (000 €)

Joukkue	Yht.	Pelaaja- budjetti	Muut kulut	Tulostavoite	Yht.	Pelaaja- budjetti	Muut kulut	Tulostavoite
Blues	4 000	1 600	2 400	0	100 %	40 %	60 %	0,00 %
HIFK	7 600	2 900	4 700	100	100 %	38 %	62 %	1,30 %
HPK	5 038	1 700	3 338	176	100 %	34 %	66 %	3,38 %
Ilves	4 521	1 625	2 896	205	100 %	36 %	64 %	4,32 %
Jokerit	6 950	2 900	4 050	0	100 %	42 %	58 %	0,00 %
JYP	6 300	2 300	4 000	200	100 %	37 %	63 %	3,08 %
KalPa	6 660	2 380	4 280	10	100 %	36 %	64 %	0,15 %
Kärpät	7 695	2 800	4 895	105	100 %	36 %	64 %	1,35 %
Lukko	7 400	2 500	4 900	0	100 %	34 %	66 %	0,00 %
Pelicans	5 950	2 050	3 900	80	100 %	34 %	66 %	1,33 %
SaiPa	3 449	1 200	2 249	101	100 %	35 %	65 %	2,85 %
Tappara	4 664	1 850	2 814	99	100 %	40 %	60 %	2,09 %
TPS	4 510	1 910	2 600	-150	100 %	42 %	58 %	-3,44 %
Ässät	4 569	1 850	2 719	0	100 %	40 %	60 %	0,00 %

Taulukko 4. Liiga-organisaatioiden kulubudjetit 2012 - 2013. Lähde: Jääkiekon SM-liiga Oy (2012).

Kulupuolen rakenne pohjautuu ennen kautta tehtävään budjetointiin. Haastatteluiden mukaan edellisen kauden toteumat ovat suhteellisen hyvä pohja seuraavan kauden budjetointiin. Henkilöstökulujen osalta johtoryhmä toimitusjohtajan johdolla laatii budjetin, jonka hallitus hyväksyy. Kiinteiden kulujen määrittelyä pidettiin suhteellisen tarkkana budjetoinnin osalta, sen jälkeen suurempi haaste on muodostaa tulovirran arviointi. Kuten mainittua, taloudellisesti suurin riski liittyy pelaajabudjetin kokoon ja sen määrittelyyn. Pelaajasopimuksia muodostetaan hyvissä ajoin ennen kauden alkua ja yleensä viimeistään n. kuukautta ennen sarjan alkua joukkue on hyvin pitkälle kasassa.

Alustaviin pelaajabudjetteihin tulee usein kauden mittaan muutoksia, pelaajasiirtojen takaraja on tammikuun lopussa, jolloin joukkueet viimeistään analysoivat sarjataulukkoonsa peilaten loukkaantumistilanteensa, sekä mahdollisten vahvistusten hankinnat. Näiden muutosten myötä haetaan parempaa menestystä loppukauden ajalta. Kuitenkin, nämä muutokset saattavat tuoda paljon mahdollisesti budjetoimattomia lisäkustannuksia. Kauttaaltaan haastatteluista tuli ilmi, että mahdollisia muutoksia, sekä pelivaraa on otettu huomioon budjettia laadittaessa.

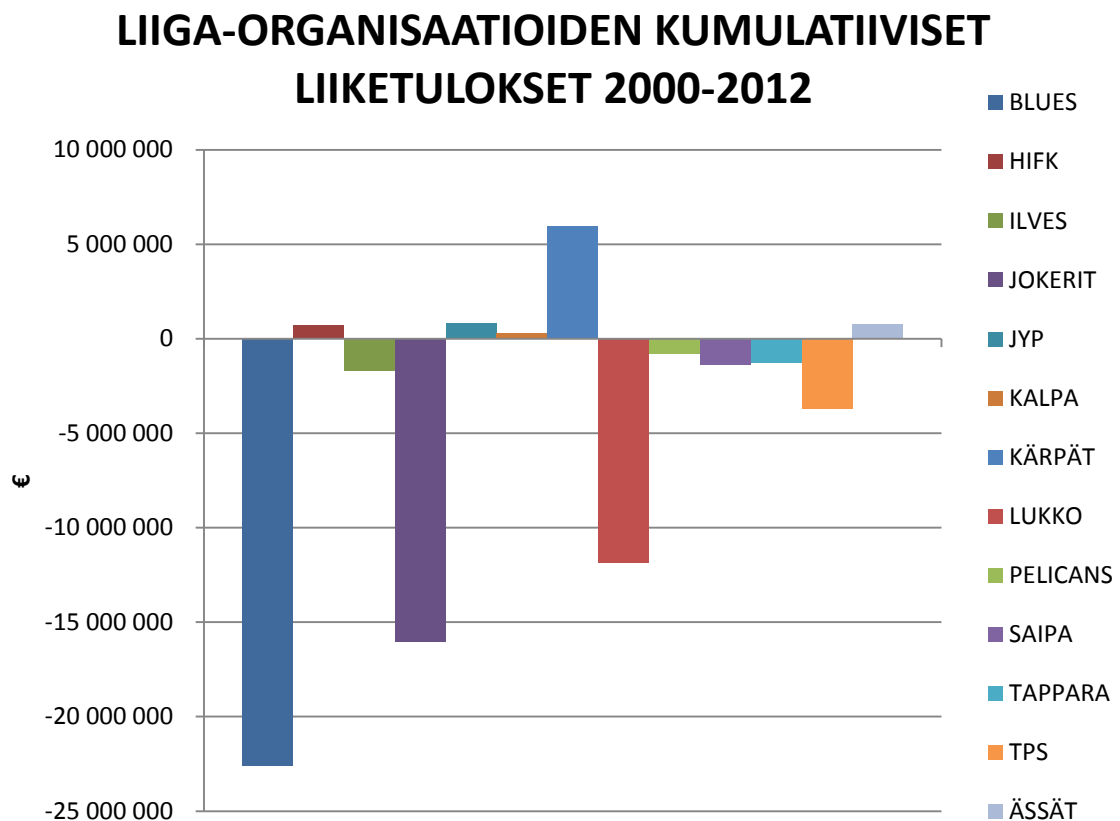
Ulkomaisia pelaajia on esimerkiksi pääkaupunkiseudun joukkueilla ollut tasaisesti n. 6 per kausi, joista jotkut vain tietyn osan kautta. Siihen vaikuttaa myös verotukselliset tekijät, joilla on mahdollista antaa suhteellisesti parempi tarjous ns. keikkatyöläisille. Ulkomaalaisia pelaajia on haastattelujen mukaan hankittu aina selkeiksi vahvistuksiksi ja avainpelaajiksi joukkueeseen, joten myös heidän palkkakulunsa ovat keskimäärin suuremmat kuin keskivertopelaajan Liigassa.

3.2 Liiga-organisaatioiden liiketoiminnallinen kannattavuus

”Liigalla ei ole hirveästi mahdollisuutta kasvaa Suomessa”, kertoo eräs haastateltu. Hän toteaa, kuinka taloudellinen menestys saattaa vaihdella seurojen kesken, ison kakun kuitenkin ollessa suhteellisen samanlainen. Kuten kaaviosta 4 nähdään, seurojen kumulatiivinen liikevaihto on noussut 96 % 12 vuodessa. Jääkiekon SM-liiga Oy:n (2014c) mukaan kaudella 2011 - 2012 Liiga-otteluita seurasi paikanpäällä yhteensä 2,15 miljoonaa katsojaa, kun kaudella 2000 - 2001 määrä oli 1,83 miljoonaa. Yleisömäärä on siis kasvanut 12 vuodessa 16,70 %. Katsojakeskiarvo ottelua kohden on samassa aikaraamissa kasvanut kuitenkin vain 1,1 %. Ottelumäärän kasvu on siis johtanut yleisömäärän kasvuun, joka on osaltaan vaikuttanut liikevaihdon kasvuun. Lipun hintojen suhteellinen nousu vaikuttaa kokonaispottiin, mutta suhteessa merkittävämpi osa kasvusta on siis tullut muualta, etenkin yhteistyökumppanuuksista.

Taloudellista kannattavuutta tarkastellessa, kumulatiivisesti joukkueet ovat tehneet 2000 - 2012 3,8 miljoonaa euroa liiketappiota, sekä vajaa puoli miljoonaa euroa tilikauden tappiota. Tämä kertoo siitä, että organisaatioiden liiketoiminta ei ole keskimääräisesti ollut taloudellisesti kannattavaa. Se ei ole tuottanut keskimääräisesti tuottanut taloudellista voittoa jaettavaksi omistajille, eivätkä liiketoiminnallinen kannattavuus ja tuotto näytä keskimääräisesti ohjaavan alaa. Liikevaihdon kasvun nähdään kompensoituneen henkilöstökulujen kasvuun suhteellisesti suurin määrin. Tämä oli yleinen näkemys haastatteluissa. Esimerkiksi yksi toimitusjohtaja vastasi, että omistajan motiivin myötä kaikki resurssit ohjataan tuotteen kehitykseen, joko joukkueen pelaajabudjettiin tai toimintaa kasvattaviin investointeihin.

On olennaista tunnistaa, että seurojen taustat, omistajarakenteet ja toiminta-ajatukset ovat kuitenkin erilaisia. On havaittavissa muutaman seuran kohdalta, että erilaisilla liiketoiminnan ulkopuolisilla rahoituserillä on katettu toiminnan aiheuttamia tappioita systemaattisesti. Kun taas muutamien seurojen osalta on huomattavissa, että toiminta pyörii sisäisellä rahoituksella, jopa plusmerkkisesti. Kaaviossa 8 tarkastellaankin organisaatioita eritellysti kumulatiivisten liikutulosten osalta paremman kokonaiskuvan saamiseksi Liiga-organisaatioiden taloudellisesta kannattavuudesta.



Kaavio 8. Liiga-organisaatioiden kumulatiiviset liikutulokset. Lähde: Tilinpäätökset 2000 - 2012.

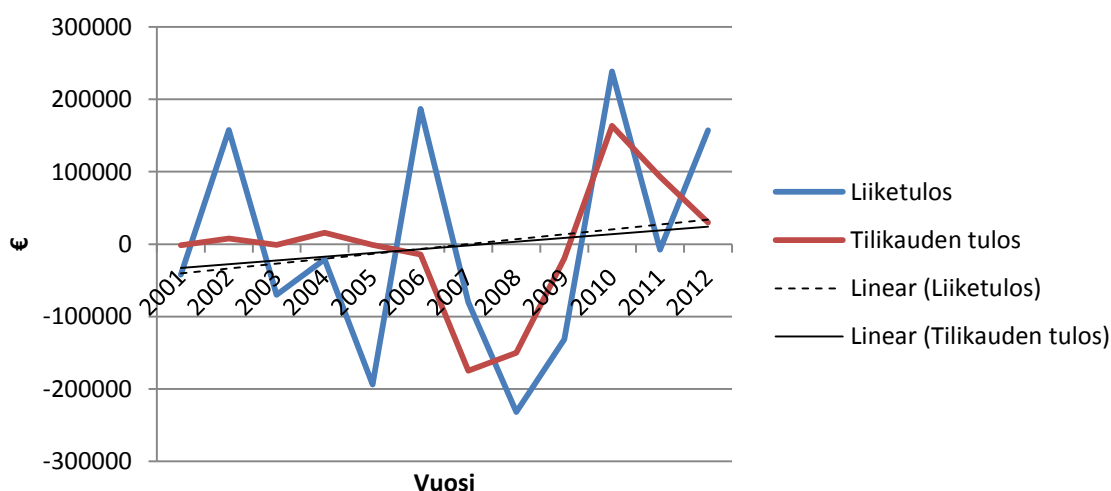
Kaaviosta 8 nähdään kuinka Espoo Blues, Helsingin Jokerit, sekä Rauman Lukko ovat tuottaneet urheilutoiminnallaan suhteellisesti selkeästi muita organisaatioita enemmän liiketappiota 2000-luvulla; Blues yli 22 miljoonaa, Jokerit yli 15 miljoonaa ja Lukko vajaa 12 miljoonaa euroa. Myös TPS on kumulatiivisesti tuottanut lähes 3,7 miljoonaa euroa liiketappiota. Kaikki nämä organisaatiot ovat kattaneet liiketappioitaan erilaisilla rahoituserillä, Blues pääomallainoilla, Helsinki Halli Oy:n emoyhtiö Jokerit HC Oy konsernin sisäisillä varoilla, Lukko puolestaan vuotuisilla n. 1,2 miljoonan euron

satunnaisilla tuotoilla, jotka tulevat liiketoiminnallisista tukitoiminnoista, sekä TPS konserniavustuksilla.

Kaaviossa 9 tarkastellaan kumulatiivista tilannetta Liiga-organisaatioiden keskiarvoisten liikutulosten ja tilikauden tulosten osalta ilman Bluesia, Jokereita, sekä Lukkoa. Havaitaan, että varsinkin liikutulokset ovat heilahdelleet keskimääräisesti 12 vuoden tarkastelujaksossa. Tulokset ovat pysyneet kuitenkin keskimäärin Liigan kumulatiivisesti 200 000 euron tasolla puolin ja toisin. Kumulatiivisesti voittoa eniten on tuottanut Oulun Kärpät, lähes 6 miljoonaa euroa. Voittoa ovat myös tuottaneet HIFK, JYP, KalPa, sekä Ässät. Kumulatiivista liikutappiota ovat neljän edellä mainitun lisäksi tuottaneet Ilves, Pelicans, SaiPa ja Tappara. Näistä Ilveksellä n. 2 miljoonan euron suuruiset tappiot ovat syntyneet kausina 2008 - 2012. Pelicans on pystynyt tuottamaan reilut 0,5 miljoonaa euroa voittoa viimeisen 6 kauden aikana, lahtelaisia rasittavat raskaat 2000-luvun alkuvuodet. Myös SaiPan osalta muutama raskas tappiollinen hajavuosi vetää kumulatiivisen tuloksen miinukselle, trendi siellä on kuitenkin hyvä. Tapparalla kurssi on kääntynyt tappiolle hyvien 2000-luvun alkupuolen vuosien jälkeen.

LIIGA-ORGANISAATIOIDEN KESKIARVOISET LIIKETULOKSET JA TILIKAUDEN TULOKSET 2000-2012

PL. BLUES, JOKERIT, LUKKO



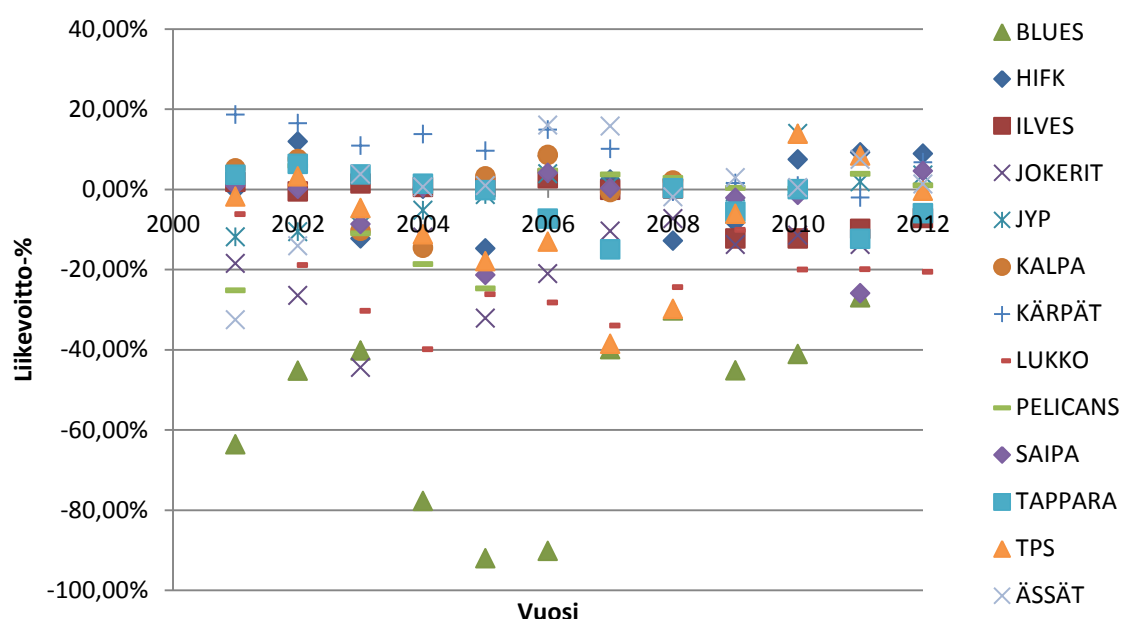
Kaavio 9. Liiga-organisaatioiden keskiarvoiset liikutulokset ja tilikauden tulokset pl. Blues, Jokerit, Lukko.
Lähde: Tilinpäätökset 2000 - 2012.

Kuten haastatteluistakin käy ilmi, on taloudellinen menestys Liiga-organisaatioiden kesken vaihdellut. Vaikeita jaksoja on ollut tietyillä paikkakunnilla, mutta niistä on tähän mennessä selvitty eteenpäin. Myös urheilullinen menestys viime vuosina on ollut kohtalaisen tasaista, kuten mainittiin aikaisemmin tutkimuksessa. Omistajien motiivit, strategia käyttää resursseja tuotteeseen, pelaajabudjettiin johtaa usein vain menestyjien kassaan plusmerkkisiä tuloksia. Haastatteluista kävi esille, kuinka siirtorajalla tehtyjen pelaajakauppojen tuoma rahavirta lisättynä urheilullisen menestyksen kääntymiseen nousuun, tulosvaikutus on lähempänä miljoonaa euroa. Tuloksen heilahtelu on siis pienistä asioista ja monista muuttujista kiinni, kuten 2 kappaleessa käsiteltiin.

Taloudellisesti kannattavimmin on Liiga-organisaatioista menestynyt Oulun Kärpät. Heti tuoreimman nousun jälkeisellä ensimmäisellä Liiga-kaudellaan 2000 - 2001 Kärpät teki 4,7 miljoonan euron liikevaihdolla 626 398 euron tuloksen. Seuraavana kuutena kautena Kärpät onnistui kasvattamaan liikevaihtoaan 61 %, 7,6 miljoonaan euroon. Tulosta Kärpät teki kausina 2001 - 2007 yhteensä 3,4 miljoonaa euroa. Urheilullisesti Kärpät oli pronssilla 2006, hopealla 2003, sekä mestari 2004, 2005, 2007. Keväällä 2008 Kärpät juhli jälleen kultaa ja 2009 hopeaa. Kautena 2007 - 2008 oululaiset summasivat reilun 1000 euron tappion, vain vuosi 2010 - 2011 tuotti Kärpille hieman selkeämmän, 139 505 euron tappion. Kuitenkin heti seuraavalla kaudella tilikauden tulos lähenteli taas puolta miljoonaa euroa.

Kaaviosta 10 nähdään kaikkien Liiga-organisaatioiden liikevoittoprosentit tutkimuksessa tarkastellulta aikaväliltä. Liikevoittoprosentti on laskettu liiketuloksen suhteesta saman tilikauden liikevaihtoon. Yhteensä organisaatiot ovat tehneet positiivisen liiketuloksen 65 kertaa ja negatiivisen 173 (ilman Bluesia, Jokereita, ja Lukkoa 139 kertaa). Yleisesti yli 10 % liiketulosprosenttia pidetään hyvänä, Liiga-organisaatioista yli 5 % liiketulosprosentti on saavutettu vain 22 vuotena yhteensä 178 tarkastellusta vuodesta organisaatioissa. Huomattavaa on myös, kuinka millään organisaatiolla ei ole havaittavissa kehittyvää trendiä tai jatkumoa vuosien saatossa. Liiketulokset ovat heitelleet vuosittain, kuten aikaisemmin tarkasteltiin.

LIIGA-ORGANISAATIOIDEN LIIKEVOITTO-% 2000 - 2012



Kaavio 10. Liiga-organisaatioiden liikevoittoprosentit 2000 - 2012. Lähde: Tilinpäätökset 2000 - 2012.

3.3 Liiga-organisaatioiden vakavaraisuus ja maksuvalmius

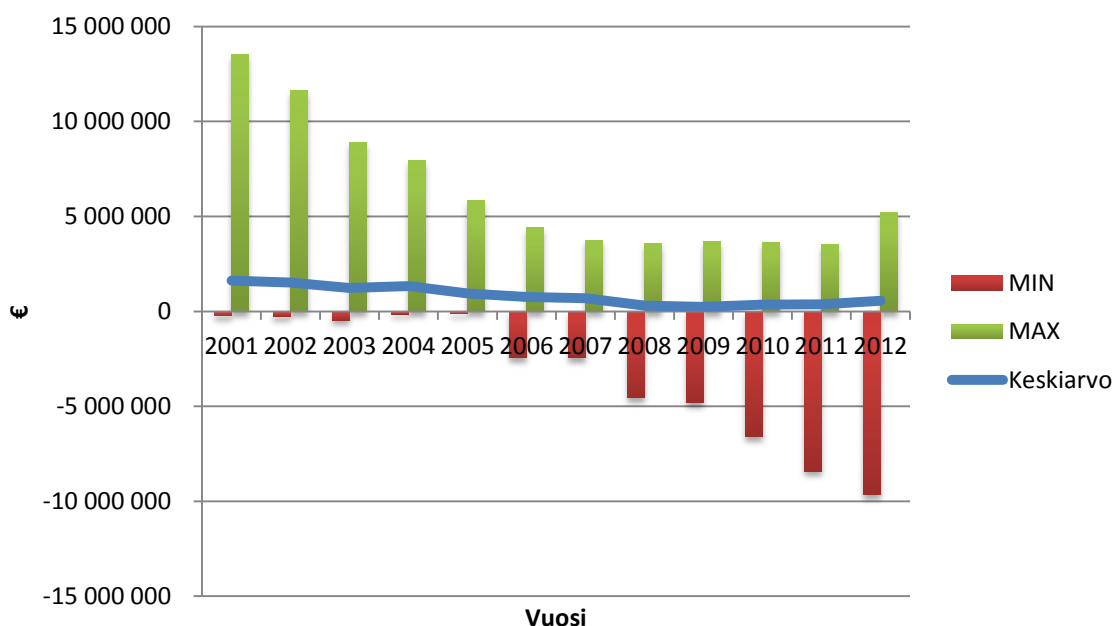
Tilinpäätösten ja haastatteluiden perusteella nähtiin pelaajapalkkojen ja henkilöstökulujen suhteellisen suuri osuus Liiga-organisaatioiden kulurakenteesta. Lisäksi, paljon kulueriä muodostuu kesällä, sekä kauden alla kun tulevan pelikauden puitteita rakennetaan. Palkat puolestaan juoksevat läpi tilikauden, ehkä muutamia ulkomaalaispelaajia lukuun ottamatta. Etenkin tulovirta menee tilikauden mittaan aaltoilevasti, menovirran ollessa tasaisempaa läpi tilikauden. Suurimmat piikit tulevat kotiottelutapahtumista syyskuun alusta maaliskuun loppuun, TV-rahojen maksuista sekä huhtikuulla mahdollisesti käytävistä pudotuspeliotteluista. Hyvä vakavaraisuus auttaa organisaatioita pääsemään yli liikevaihdon muodostamisen kannalta huonommista jaksoista. Toisaalta niukka kassa saattaa muodostaa suuria hankaluuksia maksuvalmiuden osalta, mikäli tilanne on tiukempi.

Hyvä kannattavuus ei tavallisesti yksin riitä pitämään yritystä jaloillaan, mikäli rahoituksen puolella on ongelmia. Kynnys suoriutua maksuistaan lyhyellä, sekä pidemmällä aikavälillä ovat organisaatioiden liiketoiminnan kannalta hyvin olennaisia. Haastatteluista käykin ilmi, että organisaatiot ovat pyrkineet tasoittamaan tulojaan läpi vuoden.

Yhteistyökumppaneiden maksueriä on saatu neuvoteltua kesälle, myös ostovelkojen eräpäiviä on saatu siirrettyä pois kesältä hyvässä yhteisymmärryksessä toimittajien kanssa. Kausikorttimyynti on myös pääsääntöisesti aloitettu toukokuussa uuden tilikauden alkaessa, uuden joukkueen julkistamisen yhteyteen. Kausikorttimyyntiä ja sen tehostamista käsiteltiin tutkimuksessa aikaisemmin, sekä tulevilla johtopäätöksissä.

Vuonna 2012 HIFK:n tase-erä edellisten tilikausien voittovarot kääntyi voitolliseksi. He ovat onnistuneet kasvattamaan oman pääomansa määrää kymmenessä vuodessa noin miljoonasta eurosta, noin kolmeen miljoonaan euroon. HIFK:n velkaantumisaste on 0,40 ja omavaraisuusaste 0,71, ne ovat hyviä lukuja vakaalla pohjalla. 2010 HIFK:n pääomantuotto-prosentti, ROE, oli 98 % ja 2011 47 %. Ne ovat laskettu Niskanen ja Niskasen (2003) mukaan, jossa tilikauden tulos jaetaan edellisen tilikauden omalla pääomalla. Lukuja nostaa se, ettei organisaatiolla ole juurikaan kiinteää omaisuutta. Liiketoiminnan kasvu on myös nämä mittarit mukaan lukien erinomaisella pohjalla. Nyt on tärkeää jatkaa samalla linjalla, pitää kiinni pitkántähtäimen suunnitelmista, eikä tehdä hätiköityjä ratkaisuja menestyksen paineen nojalla. HIFK on onnistunut nostamaan organisaationsa taloudellisesti hyvään tilaan, ja HIFK voi tällä hetkellä taloudellisesti hyvin, ottaen kuitenkin huomioon 2000-luvun puolivälin taloudelliset tappiot.

LIIGA-ORGANISAATIOIDEN OMA PÄÄOMA



Kaavio 11. Liiga-organisaatioiden omat pääomat 2012 (Jokerit 2011). Lähde: Tilinpäätökset 2011 - 2012.

Rahoitus ja sen riittävyys linkittyy tärkeänä osana liiketoiminnan johtamiseen maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden kautta. Varsinkin heikomman vakavaraisuuden omaavilta organisaatioilta kuluu paljon resursseja, sekä taloudellista kompensatiota kalliin lisärahoituksen hankkimiseen. Puolestaan hyvän vakavaraisuuden seuroilla liiketoiminnallinen liikkumavara on suurempaa. Keskiarvoisesti Liiga-organisaatioiden oma pääoman tase-erä on hieman laskenut 2000-luvulla. Kaaviosta 11 nähdään keskiarvoinen oma pääoman suuruus. Jokereiden oma pääoman heikkenemisen myötä 2000-luvun alkupuolella, HIFK ja Kärpät ovat nousseet Liigan suurimmiksi sen osalta.

Myös Kärpillä tilanne on erinomainen, vahva liiketoiminnallinen onnistuminen näkyy myös yrityksen taseessa. Oma pääoma on noussut 1,3 miljoonasta eurosta lähes neljään miljoonaan euroon omavaraisuusasteen ollessa 81 %. Vahva vakavaraisuus sallii Kärpille liiketoiminnallisen liikkumatilan, niin yksittäisen pelikauden sisällä kuin tukitoimintoja ja investointejakin ajatellen. Kallunki ja Kytönen (2002) toteavat, että kannattavuuden paraneminen kasvattaa yleensä myös omavaraisuusastetta, näin on käynyt myös Kärppien tapauksessa.

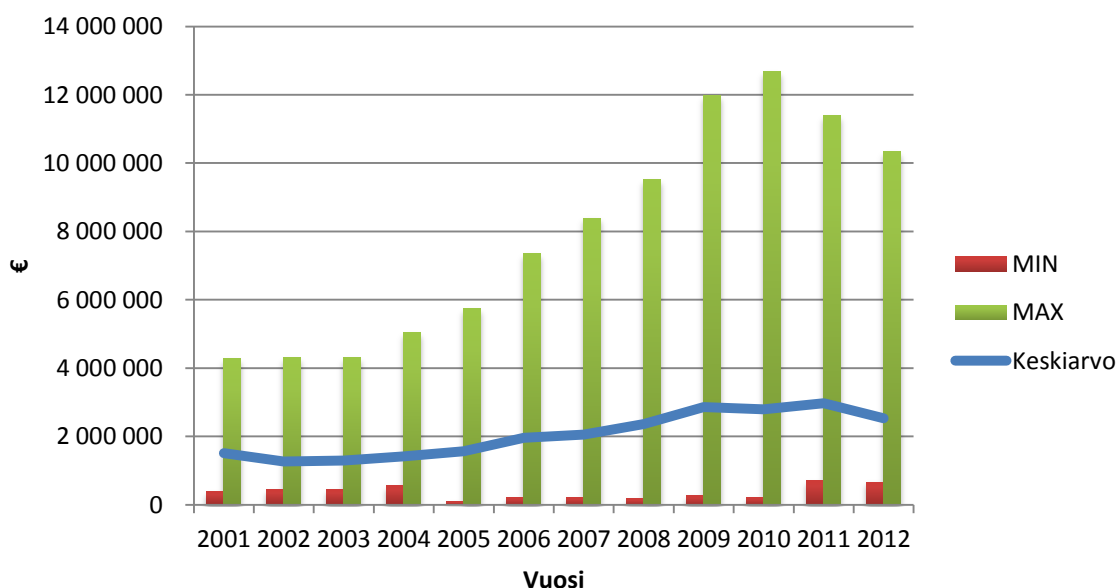
Jokereiden omapääoma on laskenut vuoden 2001 13,5 miljoonasta vajaaseen 24 000 euroon. Omavaraisuusaste on lähes nolla ja velkaantumisaste on 476 %. Bluesilla taas omapääoma on laskenut vuoden 2001 207 000 eurosta, 2011 -8,4 miljoonaan euroon. Vierasta pääomaa Blues Hockey Oy:llä on yli yhdeksän miljoonaa euroa. Tilanne on molempien suhteen hälyttävä. Jokereiden velka konserniyritykseltä on kasvanut yhdeksään miljoonaan euroon ja Blues on rahoittanut tappioitaan pääomalainoilla, niitä oli vuonna 2011 yli 7,5 miljoonaa euroa. Jokereiden tilanteessa on otettava huomioon, että Hartwall Areena ja sen toimintoja pyörittävä tytäryhtiö on samaa konsernia, mitä kautta avustusta on mahdollista liikuttaa. HIFK:n ja Kärppien esimerkki kuitenkin osoittaa, että myös urheilullisella toiminnalla on mahdollisuus saavuttaa positiivisia tuloksia pidemmälläkin aikavälillä.

Keskiarvoa vetävät alaspäin jälleen tietyt organisaatiot, edellisten tilikausien tappion kumuloituminen kohtuuttoman suureksi Liigan yleiseen tason nähden väärentää taulukon keskiarvoa muiden osalta. Bluesin vuoden 2012 -9,65 miljoonaa euroa, sekä Ilveksen ja SaiPan noin miljoonan euron omat pääomat ovat selkeästi jatkuvuuden kannalta herkimmät tilanteet. Tämä korreloi suoraan vieraaseen pääomaan, jolla on takaisin maksuvelvollisuus.

Kaaviossa 12 katsastetaan Liiga-organisaatioiden vieraan pääoman osuutta Jokereiden ja Bluesin nostaessa jälleen merkittävän paljon Liigan keskiarvoa. Siihen vaikuttavat osaltaan pitkäaikaisen vieraan pääoman, sekä lyhytaikaisen pääoman osuuden tasaisesti jatkunut nousu. Lainat rahoituslaitoksilta, tai omistajilta, pääomalainat, osake-annit, tili-limiitti, sekä mainittu faktorointi olivat haastatteluissa esille tulleita rahoituksen lähteitä.

Toiminnan kasvattamiseen ja eheyttämiseen vaaditaan pääomaa, tämä puolestaan tulisi saada ohjattua kohteisiin, josta on odotettavissa positiivista tuottoa. Tämä on kannattavuuden kannalta olennainen tekijä, kulujen minimointi kun haastatteluiden perusteella on ollut yleisesti suhteellisen tiukka jo pidemmän aikaa. Kulupuolella nousua on aiheuttanut henkilöstö-, eli pelaajakulujen kasvu. Eräs haastateltu kommentoi rahoituksen osalta seuraavasti: *”Suurimmat rahoittajat ovat yleisö ja yhteistyökumppanit, jos ja kun ne eivät riitä, niin jostain se raha on sitten kaivettu. Hallituksen voimin on kerätty rahaa. Kummisetä, jolla on ollut kaivo, josta on lyöty peliin. Tähän mennessä raha on löytynyt ja palkat on saatu maksettua.”* Tämä kiteyttää vaikeudet muutamilla organisaatioilla, eri mittasuhteissa ja aikakausina se on toistunut myös hieman yleisemmin. liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta heikoissa tilanteissa kyseeseen on tullut omistajien motiivit.

LIIGA-ORGANISAATIOIDEN VIERAS PÄÄOMA



Kaavio 12. Liiga-organisaatioiden vieraat pääomat 2012 (Jokerit 2011). Lähde: Tilinpäätökset 2011 - 2012.

Organisaatioiden vakavaraisuutta on hyvä tarkastella myös tunnuslukujen kautta. Kaaviossa 13 on tarkasteltu organisaatioiden keskimääräistä omavaraisuusastetta aikaväliltä 2000 - 2012. Omavaraisuusaste on laskettu oman pääoman suhteesta taseen loppusummaan. Sen nähdään laskevan 32,7 prosentista aina -96,5 prosenttiin, josta nousee hieman vuoden 2012 -85,5 prosenttiin. Keskiarvoa kuitenkin laskevat kohtuuttomasti muutamien organisaatioiden, Bluesin oma pääoma kääntyi miinukselle vuonna 2006 ja sittemmin jatkanut suhteellisen jyrkkää laskuaan, Ilveksen vuonna 2010, sekä SaiPalla 2005. Myös muutamilla muulla joukkueella se on käynyt miinuksella, joka kuitenkin on erinäisin rahoituksellisin keinoin saatu käännettyä terveemmäksi.

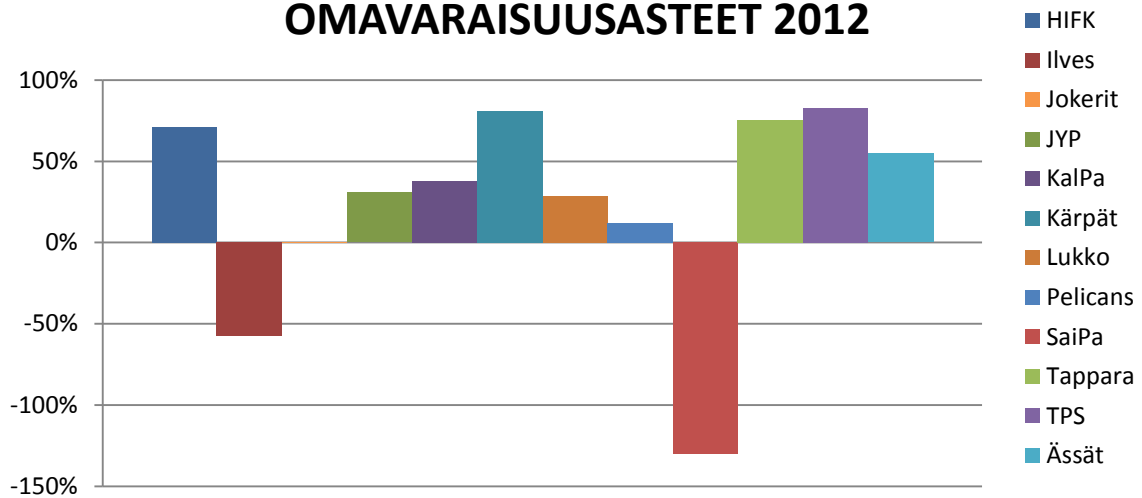
LIIGA-ORGANISAATIOIDEN KESKIMÄÄRÄINEN OMAVARAISUUSASTE 2000-2012



Kaavio 13. Liiga-organisaatioiden keskimääräiset omavaraisuusasteet 2000 - 2012. Lähde: Tilinpäätökset 2000 - 2012.

Realistisempi kuva saadaan, kun tarkastellaan organisaatioita yksittäin. Kuten kannattavuudestakin jo näkyi, on organisaatioilla ollut eritasoisia jaksoja liiketoiminnassaan. Kaaviossa 14 tarkastellaan tilannetta omavaraisuusasteen kautta kaudelta 2011 - 2012. Blues on jätetty kaaviosta pois, koska heidän oma pääoma on lähes 10 miljoonan verran negatiivinen ja muodostaa omavaraisuusasteeksi lähes -1400 %.

LIIGA-ORGANISAATIOIDEN OMAVARAISUUSASTEET 2012



Kaavio 14. Liiga-organisaatioiden omavaraisuusasteet 2012. Lähde: Tilinpäätökset 2011 - 2012.

Oma-varaisuus antaa seuroille taloudellista puskuria toimintaan, jos esimerkiksi urheilullinen menestys ei saavutakaan asettuja tavoitteita. Tästä syystä budjetoituja tuloja saattaa jäädä saamatta, jota voi kompensoida hyvällä vakavaraisuudella. Vahva oma pääoma sallii myös suuremman liikkumavapauden, esimerkiksi pelaajahankinnoille tai investoinneille. Myös vahva vakavaraisuus sallii organisaatiolle velkavivun hyödyntämistä toiminnan laajentamisessa ja kasvattamisessa.

Kallunki ja Kytönen (2002) viittaa YTN:n antamaan ohjearvoon, jonka mukaan yli 40 % omavaraisuusastetta pidetään erinomaisena. Siihen yltävät viisi organisaatiota. Bluesin lisäksi Ilveksellä ja SaiPalla tila on hyvin heikko, omavaraisuusasteet ovat reilusti miinuksella. SaiPan vieras pääoma on noussut tutkimuksen tarkastellulla aikavälillä 644 097 eurosta 1 713 938 euroon. Vuonna 2010 se oli jo yli kaksi miljoonaa, mutta lyhytaikaista vieras pääomaa lyhennettiin reilulla 370 tuhannella eurolla. Velkojen kanssa edellytetään hyviä suhteita, sekä selkeitä suunnitelmallisia, realistisia toimenpiteitä tilanteen kääntämiseksi, muuten toiminta on taloudellisesti hyvin vaakalaudalla. Ilveksellä omavaraisuusaste kääntyi neljässä vuodessa 42 prosentista -58 prosenttiin. Samassa ajassa vieras pääoma on lisääntynyt n. 1,8 miljoonalla eurolla oma pääoman laskiessa yli miljoonan negatiiviseksi. Myös Ilveksen osalta tilanne on hyvin haastava ja toimenpiteitä rahoitustilanteen parantamiseksi on tehtävä toiminnan kääntämiseksi liiketoiminnallisesti.

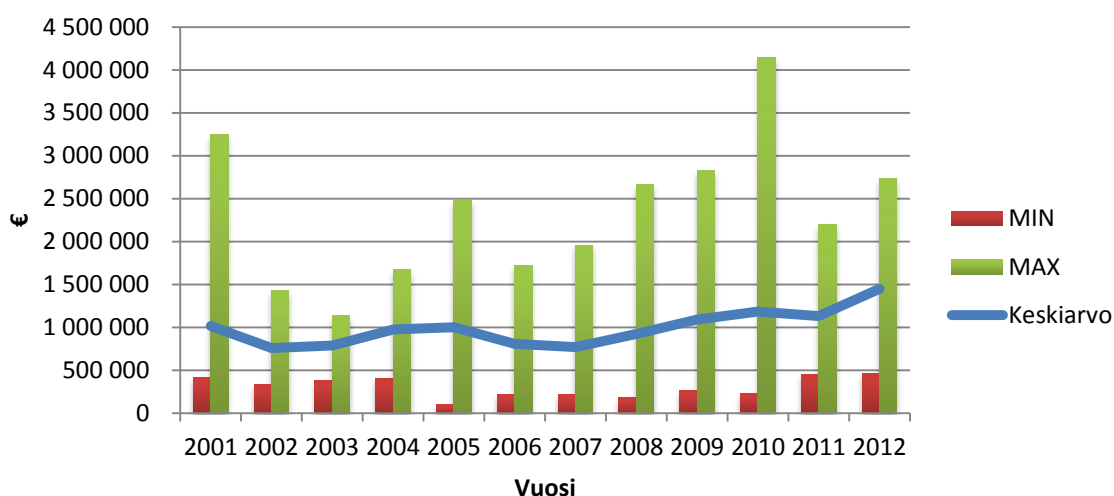
Kaaviosta 15 nähdään Liiga-organisaatioiden keskiarvoiset pitkäaikaiset velat vuosittain, sekä kyseisen vuoden suurimman pitkäaikaisen velan määrän.



Kaavio 15. Liiga-organisaatioiden pitkäaikaiset velat 2000 - 2012. Lähde: Tilinpäätökset 2000 - 2012.

Pitkäaikaisten velkojen osalta organisaatioilla on hieman poikkeavia tilanteita toisiinsa verrattuna. Tilinpäätöksistä käy ilmi pääomalainoja, lainoja rahoituslaitoksilta, sekä muita pitkäaikaisia velkoja. Osalla organisaatioista ei ole ollenkaan pitkäaikaisia velkoja, kun taas osalla se on taseessa hyvin suurella painoarvolla. Omavaraisuuden osalta käsiteltyjen heikompien organisaatioiden osalta vaikutus heijastuu vieraaseen pääomaan, kuten todettua. Kannattavuuden ollessa heikko ja pitkäaikaisten velkojen noustessa, on välttämätöntä että suhteet velkojiin ovat hyvät. Toisaalta, ainakin organisaatioiden ulkopuolisten velkojen kannalta seurojen taloudellinen kehittyminen tulisi olla odotusarvo, ellei motiivina ole ei-taloudellisia elementtejä.

LIIGA-ORGANISAATIOIDEN LYHYTAIKAISET VELAT



Kaavio 16. Liiga-organisaatioiden lyhytaikaiset velat 2000 - 2012. Lähde: Tilinpäätökset 2000 - 2012.

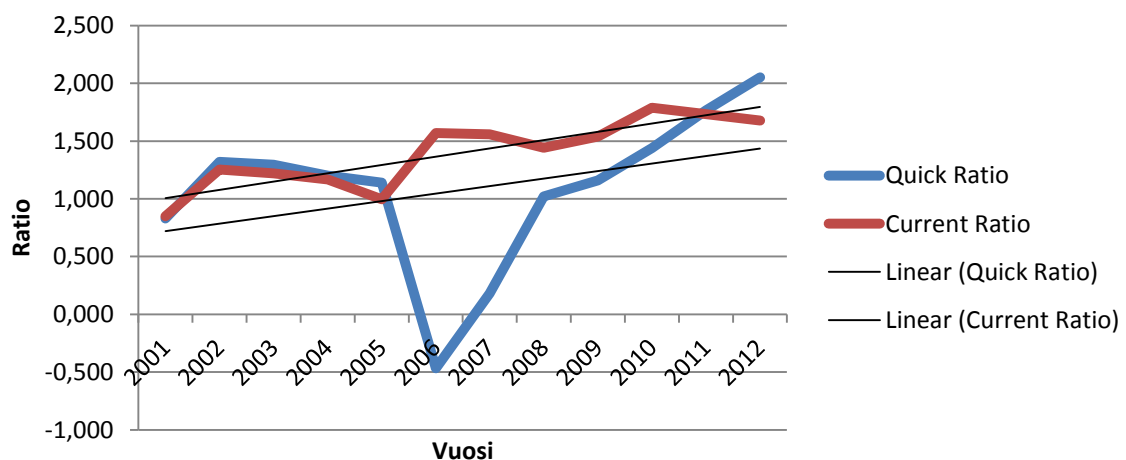
Lyhytaikaisissa veloissa on monia eriä organisaatioiden kesken. Lainoja rahoituslaitoksilta ei suhteellisesti ole niin paljon yleisellä tasolla. Ostovelkojen osuus on suhteellisesti yksi suurimmista eristä, jotka käsittävät kaikki laskuihin perustuvat velat. Ostovelkojen ja lyhytaikaisten velkojen suuri suhteellinen osuus taseessa muodostaa jälleen kannattavuuden osalta olennaisen asian esiin. Haastatteluista käy ilmi, maksuvalmiuden osalta paremmat jaksot alkavat jo syksyllä suurempien tulovirtojen osalta. Kun organisaatioiden tilinpäätökset ulottuvat huhtikuun loppuun, voi siitä neljän kuukauden sisällä erääntyvät ostovelat tuottaa ongelmia heikomman maksuvalmiuden omaaville organisaatioille. Tämä voi osaltaan kertoa myös budjetoinnin epäonnistumisesta.

Haastatteluissa kävi ilmi muutamien vakavaraisempien organisaatioiden osalta, ettei maksuvalmius tuota ongelmia liiketoimintaan. Muutamilla muilla organisaatioilla puolestaan järjestelyjä oli tehty liittyen mainittuihin tulojen nostamiseen hiljaisemmilla ajoilla, sekä ostovelkojen osalta eräpäiviä oli saatu neuvoteltua kauden alun jälkeiseen aikaan. Touko- ja kesäkuun mainittiin haastatteluissa yleisesti olevan keskiarvoista aikaa tulovirran osalta kausikorttimyyntien ja yhteistyökumppaneiden maksujen pohjalta, heinä- ja elokuun olevan hyvin hiljaisia, syys-marraskuun puolestaan hyviä kauden alkamisen vuoksi, joulukuun lopun puolestaan huonon joulun vuoksi, tammikuun mainittiin olevan erinomainen, sekä helmi-maaliskuun hyvänä, huhtikuu puolestaan riippuu pudotuspeleistä.

Kaavioissa 17, 18 ja 19 tarkastellaan Liiga-organisaatioiden keskimääräisiä maksuvalmiuden tunnuslukuja, current ratiota ja quick ratiota. Ne ovat laskettu Kallunki ja Kyllösen (2002) esittelemillä kaavoilla, jossa current ratiossa vaihtuvat vastaavat jaetaan lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. Quick ratiossa vaihtuvista vastaavista vähennetään puolestaan vaihto-omaisuus ja lyhytaikainen vieraspää oma oikaistaan saaduilla ennakoilla. Luvuilla tarkastellaan heidän mukaansa organisaatioiden kykyä selviytyä lyhytaikaisista maksusitoumuksistaan niiden erääntyessä. Kun maksuvalmius on hyvä, ei yrityksen tarvitse turvautua kalliisiin lyhytaikaisiin lisärahoituksiin. Haastatteluista kävi ilmi, kuinka mm. faktorointia oli käytetty rahoituksen hankkimiseen. Faktoroinnilla tarkoitetaan tulevien tulojen korollista myymistä toiselle taholle, joka antaa suoritteen tulevasta tulosta etukäteen. Kyseessä on hyvin kallis rahoituksen muoto.

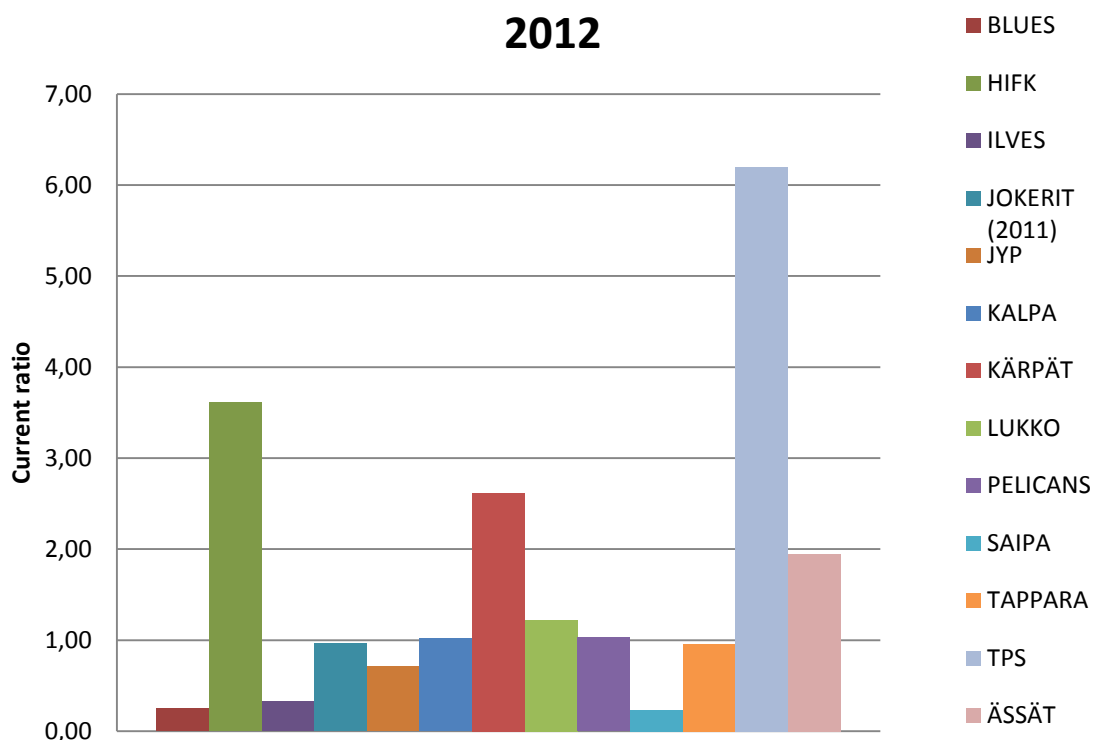
Kuten todettua, kannattavuudella ja vakavaraisuudella on yleensä korreloiva vaikutus. Vakavaraisuus puolestaan merkitsee maksuvalmiutta, jolloin kalliiseen lisärahoitukseen ei jouduta turvautumaan. Myös lainojen ja luoton saanti helpottuu investointeja ajatellen. Current ratiossa otetaan huomioon myös vaihto-omaisuus. Olettaen, että vaihto-omaisuudella on myyntiarvoa realisointitilanteissa, Liiga-organisaatioilla ei kuitenkaan vaihto-omaisuuden osuus ole kovin suuri. Suurin vaihto-omaisuus oli hieman yli 200 000 euroa, kun monella organisaatiolla se oli nolla. Tunnuslukujen trendi on keskimääräisesti nouseva, yltäen quick ration osalta jo hyvälle tasolle yleisesti.

LIIGA-ORGANISAATIOIDEN KESKIMÄÄRÄINEN MAKSUVALMIUS



Kaavio 17. Liiga-organisaatioiden keskimääräinen maksuvalmius. Lähde: Tilinpäätökset 2000 - 2012.

LIIGA-ORGANISAATIOIDEN CURRENT RATIOT 2012

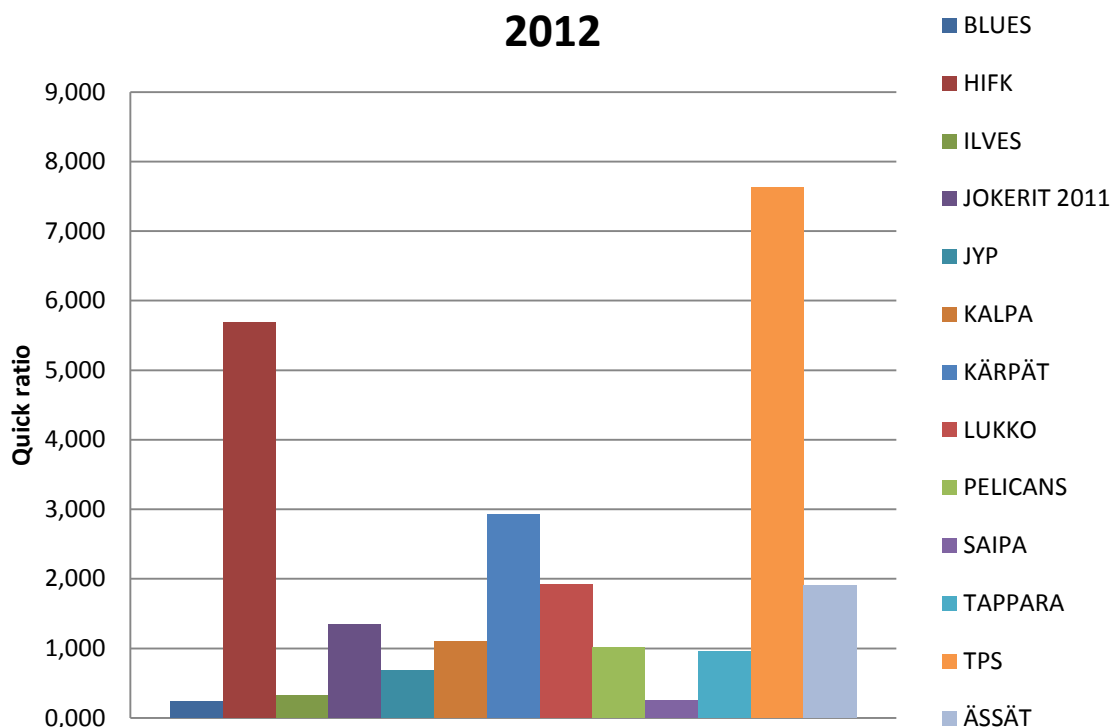


Kaavio 18. Liiga-organisaatioiden quick ratiot 2012 (Jokerit 2011). Lähde: Tilinpäätökset 2011 - 2012.

Kallunki ja Kytönen (2002) mainitsevat YTN:n suositusten mukaan quick ration hyvän ohjearvon olevan yli yhden, kun taas current ratiossa yli kahden. Toimialasta johtuvan vaihto-omaisuuden pienen määrän ollessa minimaalinen, nousee quick ratio merkitsevämmäksi tunnusluvuksi tarkastellessa Liiga-organisaatioita. Keskiarvoisesti maksuvalmius quick ratiota tarkastellessa on hyvällä tasolla.

Heikommat tilanteet ovat Bluesilla, Ilveksellä ja SaiPalla, joilla quick ratio on hyvin alhainen. Esimerkiksi Bluesilla oli ostovelkoja vuoden 2011 taseessa 825 825 euroa ja muita lyhytaikaisia velkoja yhteensä lähes 1,5 miljoonaa euroa. Kun puolestaan lyhytaikaisia saamisia oli vain reilu 600 000 euroa, sekä reilu 23 000 euroa rahaa ja pankkisaamisia. Tilanne on siis todella herkkä, suhteet velkoihin ovat hyvin suuressa asemassa toiminnan sisäisen jatkumisen kannalta. Samansuhteinen tilanne on Ilveksellä ja SaiPalla. Nopeat ratkaisut ovat välttämättömiä, Bluesin osalta urheilutoiminta myytiinkin uusille omistajille 2010, kuten tutkimuksessa aikaisemmin mainittiin.

LIIGA-ORGANISAATIOIDEN QUICK RATIOT 2012



Kaavio 19. Liiga-organisaatioiden quick ratiot 2012 (Jokerit 2011). Lähde: Tilinpäätökset 2011 - 2012.

3.4 Jääkiekon SM-liiga Oy:n rooli ja haasteet osana seurojen liiketoimintaa

Jääkiekon SM-liiga Oy:tä käsiteltiin ja esiteltiin toisen kappaleen alussa. Nykyään Liigaksi kutsutun sarjan toiminta on perustunut haastattelujen mukaan pitkälti sarjan operatiivisen toiminnan pyörittämiseen. Muutamina viime vuosina Liigan toimintaa on kuitenkin pyritty kehittämään palvelemaan seuroja kokonaisvaltaisemmin. Haastatteluista tuli hieman ristiriitainen kuva toiveista ja näkemyksistä, kuinka Liigan pitäisi toimia seuroja optimaalisesti palvellakseen.

Kuten mainittua, Liigan neuvottelema TV-sopimus on suuri tulolähde, sekä näkyvyyselementti seuroille. Siitä palaute olikin pääsääntöisesti hyvää haastatteluissa ja nähtiin Liigan operatiivisen johdon tehneen hyvää työtä sen suhteen. Kuitenkin toivottiin edelleen TV-tuotteen kehittämistä yhteistyössä mediatalon kanssa, TV-näkyvyys ja tuotteen tämänhetkinenkin taso nähtiin positiivisena asiana seuroissa. Sitä myötä omien yleisömäärien ja yleisen kiinnostavuuden uskotaan kasvavan. Yleisesti esitettiin Liigan

roolia lajin yleisen kiinnostavuuden ja positiivisen kuvan nostajana. Liigan markkinoinnin kehittäminen nostettiin samassa yhteydessä kehitysehdotuksiin mukaan.

Liigan toivottiin kerryttävän seuroille tuloja myös TV-sopimuksen ulkopuolelta rakentamalla aktiivisemmin uusia tuotteita ja yhteistyökumppanuusmalleja. Uusia tapoja ei niinkään osattu esittää, mutta lähtökohta oli vahvan Liigan brändin, sekä alueellisesti vahvojen 14 brändin hyväksikäyttöä yhteistyösopimusten tekemisessä. Yksi esiin noussut puheenaiheista olikin Liigan keskitettyjen yhteistyösopimusten tekeminen. Tämä näkemys oli kuitenkin kaksijakoinen seurojen taloudellisesta suuruudesta riippuen. Taloudellisesti keskimääräistä suuremmin operoivat seurat eivät nähneet siinä taloudellista lisäarvoa, kun taas pienemmät seurat esittivät sitä tuloja tasoittavana tekijänä. Yhteinen uskomus oli kuitenkin, että Liiga-tason yksittäinen yhteistyötulojen osuus ei ylitä seurojen kumulatiivisesti tällä hetkellä saamaa isoa kakkua. Nostettiin esille, kuinka Liigan tulisi yhdistää seurojen vastuuhenkilöitä yhteiseen tuotekehitykseen.

Hieman kääntäen, kanta Liigan mahdollisesti neuvottelemiin yhteistyösopimukseen nähtiin europelinä, selkeänä matematiikkana kannattavuuden osalta verrattuna organisaation omiin sopimuksiin. Sopimukset voivat kasvattaa tuloja, mutta rahan arvoista on myös, mikäli se laskee kiinteitä kuluja tai nostaa toiminnan tasoa aineettomasti. Aiemmin käsiteltiin organisaation kulueriä palkkojen lisäksi, näitä olivat mm. matkustus, majoitus ja varusteet. Liigan tekemillä sopimuksilla voitaisiin pyrkiä yksinoikeudellisiin toimittajasopimuksiin, mikä alentaisi seurojen kuluja näiden hankintojen osalta.

Toisena isona teemana nousi haastatteluissa esiin Liigan päätöksentekojen selkeys. Nyt kyseenalaistettiin hieman nykyistä rakennetta ja sitä pidettiin epäselvänä, lähinnä Liigan hallituksen ja johtoryhmän keskeiset roolit ja päätäntävalta eri asioiden tiimoilta herätti epäselvyyksiä. Selkeän linjan ja yhteisen sääntöjen luomisen jälkeen Liigan johtamisen nähdään helpottuvan huomattavasti, jolloin toiminnan tarkoitus selviää paremmin seuroille ja antaa heille selkeämmän toimintaympäristön. Myös selkeimmistä yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista keskusteltiin.

Haastateltujen vastauksista voi päätellä, että etenkin johtaminen, tehokkaan strategian muodostaminen toiminnan kasvattamiseksi ja sen jalkauttaminen seuroihin, tuotteistaminen Liigan tasolla myytäväksi yhteistyökumppanuuksiksi olivat keskeiset

kehityskohteet Liigan operatiivisessa johtamisessa. Liigan ja sen roolin halutaan olevan veturina seuroille, eikä niinkään nähdä vain pelkkänä taustarakenteena organisaatioiden taustalla. Liigan johtamana seurojen yhteistyön parantaminen yhteisen tuotteen kehittämiseksi nähtiin myös suurena kehitysalueena.

Jääkiekon SM-liiga Oy:n puolelta esiin nostettiin etenkin seurojen talouden seuranta. Aikaisemmin tutkimuksessa mainitun Liiga-lisenssin mukaan tuomisella on pyritty kehittämään, valvomaan, sekä edesauttamaan seuroja. Haastatteluista nousi hieman kaksijakoinen mielipide suhteessa Liigan talouden seurantaan. Osa näki hyvänä asiana ja selkeänä vahvuutena, kuinka Liiga kerää esimerkiksi budjetteja ja seuraa organisaatioiden talouden kehitystä. Osa toivoi Liigan keskuudessa sovittavien raamien ja mahdollisten taloudellisten mittareiden säännöllisestä seuraamisesta, sekä kaikkien noudattamisesta. Toinen näkemys oli selkeämpi, ei nähty olevan Liigan rooli puuttua millään lailla Liiga-organisaatioiden talouden seurantaan, eikä etenäkään sen rajoittamiseen.

Esiin nostettuja raameja oli etenkin pelaajapalkkoihin liittyvät rajoitteet. Nähtiin NHL:n palkkakaton tuomat positiiviset vaikutukset sarjan tasoittamiseksi eri talousalueiden ja perinteisten joukkueiden kesken, toisaalta potentiaalisten palkkaraamien nähtiin heikentävän Liigan kansainvälistä kilpailukykyä huomattavasti. Sinällään toimivia ja hyväksi koettavia ratkaisuja haastatelluilla ei ollut esittää.

Selkeämpänä kannanottona raameja toivottiin junioreille, sekä nuorille pelaajille tehtäville sopimuksille. Tämän hetkistä tilannetta, missä juniori-ikäisten pelaajien sopimukset ovat muutaman haastatellun mukaan ”paisuneet käsistä”, ei pidetty kestäväenä. Perusteluina olivat sekä nuorten pelaajien urheilulliseen kehitykseen keskittyminen, taloudelliset tekijät. Se nähtiin seurojen yhteistyön kannalta, sekä taloudellisesti järkevänä vaihtoehtona, että tilanne rauhoitettaisiin NHL:n tapaan. NHL:ssä varaustilaisuudessa varataan 18 vuotta täyttäviä pelaajia, joiden oikeudet kuuluvat seuralle seuraavan 3-4 vuoden ajan. Suomessa tämä soveltuisi seuran A-nuori-ikäisten pelaajien oikeuksien kiinnittämiseen, sekä ensimmäisellä Liiga-sopimuksella olisi selkeät taloudelliset ja ajalliset raamit. Näin ollen juniorijoukkueisiin tehdyt investoinnit pystyttäisiin realisoimaan, kun tämän hetkisessä tilanteessa sitä ei pystytä varmistamaan. Tällä hetkellä organisaatioiden A-nuori-ikäiset pelaajat ovat vapaita tekemään sopimuksia muihin seuroihin ja liigoihin.

4 POHJOISAMERIKKALAISEN URHEILUORGANISAATION LIIKETOIMINTAMALLI

4.1 Pohjoisamerikkalainen NHL-organisaatio

Puhuttaessa Pohjois-Amerikan ammattilaisurheilusta, mittakaavat Suomeen ovat moninkertaiset. Jääkiekon osalta ammattilaisliiga NHL on monelle suomalaispelaajalle se ensisijainen tavoite omalla urallaan. Myös Staudoharin (2005) mukaan NHL:n palkkataso on noussut viime vuosina hyvin paljon, kaudella 1993 - 1994 keskipalkka oli 558 000 dollaria ja kaudella 2003 - 2004 jo 1 830 000 dollaria. Tämä oli yksi suurimmista syistä myös NHL:n työsulkuun kaudeksi 2004 - 2005 ja sittemmin kauden 2012 - 2013 työsulkuun. Dowbigginin (2006) mukaan NHL:n pelaajayhdistyksen sekä pelaaja-agenttien aseman vahvistuminen sai aikaan suhteellisen kovan nousun pelaajapalkkoissa. Sopimukset NHL:n ja sen pelaajayhdistyksen välillä jääkiekkoon liittyvien tulojen jaosta johtivat pitkiin erimielisyyksiin, koska NHL-organisaatioiden tulot eivät ole nousseet samassa suhteessa pelaajapalkkojen kanssa.

Tutkimuskysymysten, sekä niistä mahdollisesti syntyvien ratkaisujen kannalta pidän olennaisena sisällyttää vertailupohjaa pohjoisamerikkalaisen NHL-organisaation liiketoiminnan käsittelyä osana tutkimusta. NHL:stä on pyritty ottamaan toimivia malleja, niin urheilullisia kuin liiketoiminnallisiakin, mistä on hyötyä Liiga-organisaatioille. Tästä ehkä konkreettisin esimerkki on Helsingin Ilmalaan rakennettu monitoimiareena.

Mennander (1997) käy läpi areenan syntymiseen ja rakentamiseen liittyviä projekteja, käy ilmi kuinka vaikutteet ovat tulleet Pohjois-Amerikasta: *”Tapahtumamarkkinointi on kasvussa mm. USA:ssa ja samaa suuntausta on havaittavissa myös Suomessa kesäisin. Talviaikaan ei Helsingin kokoisessa kaupungissa ole sellaista monitoimihallia, jossa ihmiset viihtyisivät esimerkiksi jääkiekon, rockin, yleisurheilun, klassisen musiikin ja lukuisten muiden tapahtumien parissa.”* Yksityisellä rahoituksella valmistettu halli piti sisällään paljon liiketoiminnallista riskiä. Hallin liikeidea perustuu siihen, kuinka ihmiset viihtyvät hallissa pidempään ja käyttävät hallin erilaisia palveluita. Tämä esimerkki kuvastaa kuinka Pohjois-Amerikan resursseissa kannattavaksi todettu malli on saatu periksiäntamattomalla työllä saavutettua myös Suomessa.

Vastaavat projektit ja liiketoimintaosaaminen ovat mahdollistaneet osaltaan Helsingin Jokereiden nousua liiketoiminnaltaan hyvin suureksi organisaatioksi suomalaiseen urheilukenttään. Kuten mainittua, on mielestäni olennaista tarkastella liiketoimintaa laajemmin ja tutkia onko muita suomalaiseen käytäntöön soveltuvia malleja saatavilla.

Kolmen eri NHL-seuran general managerina toiminut, nykyään NHL-seura Calgary Flamesin urheilutoimen presidenttinä toimiva Brian Burke kertoo kommentoivassa haastattelussa ominaisuuksia, mitkä vallitsevat NHL-organisaation liiketoiminnassa. Suurin ero hänen toimintaansa viimeisen 20 vuoden aikana löytyy organisaatorakenteesta. Ennen general manager käytti suurinta valtaa ja presidentti tai toimitusjohtaja (CEO) pyrki toimimaan niiden päätösten nojalla. Nykyään tilanne on päinvastainen, organisaatiot jakautuvat täysin kahteen eri osaan, taloudelliseen sekä urheilulliseen puoleen. Presidentti tai toimitusjohtaja käytännössä antaa general managerille budjetin minkä raameissa urheilullista toimintaa tulee pyörittää. Pelaajakulut, matkustus ja majoitus, farmijoukkue, kykyjenetsijät ja koko urheilupuolen organisaatio ovat suurimmat osa-alueet urheilupuolella. Burken mukaan talouspuolen organisaatio muistuttaa hyvin paljon normaalin yrityksen organisaatiota; johto, taloushallinto, IT, henkilöstö, myynti, markkinointi ja niin edelleen.

Burke mainitsee budjetointimenetelmien vaihtelevan seurojen välillä. Ensimmäinen askel hänen tomissaan general managerina on ollut määritellä pelaajabudjetti ja muut urheilutoimen kustannukset. Kulupuolella pyritään tehokkaaseen allokointiin, varsinkin kykyjenetsinnän ja farmijoukkueen kannattavuuden osalta. Kykyjenetsijät matkustavat ympäri maailmaa katsastamassa pelaajia, se on miljoonien dollarien kuluerä NHL-organisaatiolle. Talusjohtajan ja muiden urheilullisen puolen henkilöiden rooli budjetoinnissa on suuri, yhdessä general managerin kanssa rakennetaan budjetti suuruusluokkana, jonka jälkeen se esitellään virallisemmin presidentille ja hallitukselle.

Tulolähteiden osalta Burke mainitsee ainakin vielä 3-4 vuotta sitten NHL-organisaatioiden saavan yli 50 % tuloistaan lipunmyynnillä, ja uskoo edelleen sen olevan samaa luokkaa. Hän mainitsee, että esimerkiksi amerikkalaisessa jalkapallossa suurin tulolähde on televisiointisopimukset. Kausikortit, sekä suoraan ovelta ostavat katsojat ovat suhteellisen tärkeässä roolissa talouden kannalta NHL-seuroille. Hän mainitseekin sen muodostavan taloudellisia eroja suurten ja pienten talousalueiden organisaatioille. Maksimaalinen hallin

täyttöaste puolestaan mahdollistaa myös suurempia mahdollisuuksia lipun hintojen määrittelyssä. NHL kiinnostaa myös kansainvälisesti, myös Suomessa liigaa ja etenkin sen suomalaisia pelaajia seurataan aktiivisesti. NHL liiketoiminta ulottuu myös ulkomaille, esimerkiksi kauden ensimmäisiä otteluita on pelattu Euroopassa. Liigan toiminta ei sinällään yllä Suomen rajojen ulkopuolelle, mutta joukkueiden osalta kansainvälisten pelien pelaaminen on yksi mahdollisuus liiketoiminnan kehittämiseen.

TV-sopimukset ovat myös tärkeä osa seurojen tulorakennetta Burken mukaan. NHL neuvottelee valtakunnallisen sopimuksen ja organisaatiot omat paikalliset TV-sopimuksensa. Burke kertoo NHL:n rajoittaneen joidenkin tulojen osuuden itselleen, mistä NHL sitten jakaa organisaatioille tasaisesti saamia tuloja. Burke kehuukin NHL:n roolia ja onnistumisia tulojensa kasvattamisessa TV-sopimusten ulkopuolelta viime vuosien aikana.

Areenat, mikäli organisaatioilla on niiden hallintaoikeus, ovat yksi merkittävä tulolähde. Esimerkiksi Toronto Maple Leafs (Maple Leaf Sports and Entertainment Ltd) omistaa oman areenansa Toronton ydinkeskustassa. Samaan organisaatioon kuuluu myös mm. NBA-koripallojoukkue ja NHL-organisaation farmijoukkue. Areenan kautta seurat saavat Burken mukaan mainostuloja, esimerkiksi areenan nimisponsorit ovat taloudellisesti mittavia yhteistyösopimuksia, sen lisäksi perinteiset laitamainokset ja hallin tarjoamat puitteet erilaisten promootioiden tuottamiseen ovat mahdollisesti osa tulorakennetta NHL-seuroille. Muilla joukkueilla lisätään areenan käyttöastetta, sekä lisäksi omistus tai hallintaoikeudet mahdollistavat vuokratulojen perimisen areenan vuokraamisesta muiden tapahtumienjärjestäjien käyttöön.

Muita tulolähteitä ovat, myös Liiga-organisaatioille perinteiset, mm. oheismyynti, ravintolapalvelut, fanituotteet ja parkkeeraus, Burke listaa. Myös B2B-markkinointi ja myynti ovat isossa ja koko ajan kasvavassa osassa. Yrityksille myytävistä aitioista, lippupaketeista ja erinäisistä pienemmistäkin yhteistyökumppanuuksista muodostuvat tulot riippuvat NHL-seurojen myyntiorganisaatioiden tehokkuudesta hyvin pitkälle. Yleisimmin Burken mukaan NHL:ssä myydään yksinoikeussponsorointisopimuksia; esimerkiksi organisaatiolla voi olla virallinen lentoyhtiö tai ravintola, niin NHL:n kuin organisaatioidenkin toimesta. Lisäksi Burke mainitsee, kuinka yritykset käyttävät NHL:n

ja sen organisaatioiden vahvoja brändejä tehokkaasti hyväkseen omassa markkinoinnissaan sopimuksien myötä.

Kuten havaittiin erot Liiga-organisaatioiden kannattavuuksissa, niitä on Burken mukaan myös NHL:ssä. Tähän on pyritty saamaan ratkaisuja tasoittamalla tulonjakoa NHL:n toimesta työehtosopimuksen sisällöllä. Burke mainitsee, että taloudelliseen menestykseen vaikuttaa tosi moni tekijä. Suurimpana hän nostaa kuitenkin joukkueen urheilullisen menestyksen. Kun joukkue menestyy, nousee myös katsojien ja myynnin määrä. Yleinen taloudellinen tilanne heijastuu myös NHL-organisaatioihin, kulutuskäyttäytyminen vaihtelee pitkälti sen mukaan myös. Joukkueen sijainti on myös isossa asemassa, talousalueen koko ja kiinnostus jääkiekkoa kohtaan merkitsevät. Burke mainitsi myös valuuttakurssien roolin, Yhdysvaltain ja Kanadan dollarin suhteen vaikuttavan osaltaan eri maiden seurojen kesken.

Kannattavuuteen ja kustannuksiin vaikuttaa osaltaan myös työehtosopimus, Burken mukaan pelaajapalkkojen vaadittu alaraja perustuu siihen, että omistajat joutuvat maksamaan pelaajille organisaation rahoista vähintään sen verran, toisaalta sillä pyritään myös pitämään NHL urheilullisesti tasaisempaan. Kannattavuuksiin vaikuttaa osaltaan myös omistajien motiivit, Burke sanoo urallaan nähden monenlaisia eri omistajia ja mainitsee rakkauden lajiin, viihteen, menestyksen, julkisuuden tavoittelun tunnistettavina motiiveina. Joissain tapauksissa myös egon nähtiin osittain vaikuttavana motiivina omistaa ammattilaisurheiluorganisaatio Pohjois-Amerikassa. Myös NHL:ssä omistajat saattavat olla halukkaita investoimaan rahaa urheilullisen menestyksen tavoitteluun talouden kustannuksella.

Suurimmat kilpailijat NHL-seuroille eivät Burken mielestä ole toiset organisaatiot vaan kilpailu käydään ”*viihdedollarista*” (eng. entertainment dollar), kun samassa kaupungissa voi olla usean muunkin lajin ammattilaisorganisaatioita. Kaikki vapaa-ajan muodot, kuten elokuvat, teatterit, ravintolat muodostavat haasteen ajanvietosta. Uskolliset fanit ovat sen suhteen keskeisessä asemassa, suhdetoiminta niihin tulee olla aktiivista ja elämyksiä tuottavaa. NHL:n ja sen organisaatioiden tavoite on saada joka seurasta kilpailukykyinen, niin taloudellisesti kuin urheilullisestikin. Burke mainitseekin, että NHL-vetoisuus on ollut erinomaista tämän asian suhteen. Presidentit ja toimitusjohtajat kokoontuvat keskustelemaan säännöllisesti vallitsevista tilanteista sekä tulevaisuudesta. Samoin myös

muut osastot, organisaatioiden markkinoinnista keskustellaan yhteisesti ja hyvät ideat tuodaan ilmi myös muille organisaatioille. Tämä on Burken mielestä NHL:n iso voimavara.

Tukitoimintojen osalta NHL-organisaatioissa on myös eroja. Kuten mainittua, jotkut omistavat oman areenan, mistä on mahdollisuus saada tuottoja, jotkut ovat vuokranneet sen täyden käyttöoikeuden julkishallinnolta. Baarit, ravintolat, fanimyymälät, matkatoimistot ovat muutamia esimerkkejä mihin organisaatiot ovat laajentaneet toimintaansa. Burke mainitsee, että nämä eivät useinkaan ole merkittäviä tulolähteitä, mutta tärkeitä osa-alueita joukkueen näkyvyyden osalta, mikä heijastuu epäsuorasti lipunmyyntiin.

4.2 Suurimmat erot liiketoiminnan välillä

Tarkastellessa eroja Liiga-organisaation ja NHL-organisaation liiketoiminnan välillä, on löydettävissä muutamia keskeisiä eroja. Vertailu ei tietenkään ole mustavalkoista, koska niin NHL-organisaatioiden kuin Liiga-organisaatioiden tilanteet ja liiketoiminnalliset ominaisuudet ja lähtökohdat vaihtelevat paljon. Resurssierot ovat tietysti yksi merkittävä tekijä liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseksi. Talousalueen koko vaikuttaa merkittävästi mahdollisuuksiin kehittää ja kasvattaa omaa liiketoimintaa. Myös NHL:n osalta, kuten Burke toteaa, markkina-alue vaikuttaa hyvin paljon kannattavuuteen ja on yksi NHL:n keskeisimpiä strategisia haasteita tulevaisuudessa. Pelatako paikkakunnilla, missä NHL on taloudellisesti kannattavaa vai levittäytyä vähemmän suosituille alueille tuotteen ja lajin kasvattamiseksi epäsuorasti. Suomessakin talousalueen koko antaa seuroille erilaisia lähtökohtia ja antaa volyymin toiminnan kehittämiseksi. Raumalla ja Lappeenrannassa on huomattavasti haastavampi vastata esimerkiksi pääkaupunkiseudun tai Oulun alueen volyymiin millä tahansa mittarilla, kuten Taulukon 3 katsojaluvuistakin on huomattavissa.

Urheilutoimen osalta NHL panostaa merkittävästi kykyjenetsintään ja farmijoukkueen toimintaan. Kun joukkueen rakentamiseen on asetettu palkkakatto, on kilpailukykyä haettava pelaajien hinta/laatusuhteesta. Taloudellisesti kykyjen etsintä muodostaa NHL-organisaatiolle suuren kuluerän, kuten Burke toteaa. Toisaalta kyseessä on investointi, uusien supertähtien löytäminen tuottaa sekä pelillistä menestystä, sekä taloudellisia

mahdollisuuksia. NHL:n varaustilaisuudella pyritään urheilullisesti tasoittamaan voimasuhteita NHL:ssä, sillä on myös käytännön syyt yksinkertaistamassa nuorten pelaajien tuloa NHL:ään ja estää häikäilemätön kilpailu lahjakkaimmista pelaajista seurojen kesken. Farmijoukkueen tehtävänä onkin sitten toimia etenkin NHL-organisaation nuorten pelaajien kehittäjänä ja NHL:ään valmistavana paikkana.

Suomessa puolestaan Liiga-organisaatiot usein ylläpitävät A-nuorten joukkuetta, mikä on toimitusjohtajien mukaan n. 200 000 euron kuluerä. Ero on siinä, että Suomessa junioripelaajat ovat vapaita tekemään sopimuksia minkä seuran kanssa tahansa, riippumatta missä he pelaavat. Burke mainitsee farmijoukkueen olevan taloudellisesti usein pelkkä kuluerä NHL-organisaatioille, sillä on kuitenkin suuri urheilullinen merkitys pelaajien kehittämisessä ja kasvattamisessa NHL-joukkueeseen. Suomessa vastaava on rinnastettavissa yhteistyösopimuksiin Mestis-joukkueiden kanssa, yksi Liiga-seura jopa omistaa oman Mestis-joukkueen. Tämä antaa mahdollisuuksia saada peliaikaa ja sopivampi kehitysympäristö tulevaisuuden Liiga-pelaajalle. Näitä investointeja ja niiden kannattavuutta on hyvin vaikea mitata taloudellisesti, mutta toimitusjohtajat näkevät sen kannattavana ja jopa välttämättömänä urheilullisen menestyksen kannalta. Tämä heijastuu puolestaan epäsuorasti talouteen, kun nuorten pelaajien hinta-laatu-suhde voi nousta suureksi. Toisaalta myös tiedostetaan, kuinka paikallisista, Liiga-seuran oman juniori-organisaation kasvatit tuovat kiinnostusta joukkueelle.

Liiga-organisaatiot pelaavat kunnallisomisteisissa jäähalleissa, ns. vuokralaisina. Haastatteluista kävi ilmi, että jotkut organisaatiot ovat myös saaneet hallinto-oikeuden oheispalveluihin, kun jotkut taas eivät. Poikkeuksen muodostavat Helsingin Jokerit ja Espoo Blues, jotka pelaavat yksityisomisteisissa areenoissa. Eskolan (2013) uutisoinnin mukaan kesällä 2013 Helsingin Jokereiden urheilutoiminta irrotettiin Helsinki Halli Oy:stä ja Hartwall Areena myytiin venäläisomistukseen. Nyt myös Jokerit on teoreettisesti vuokralaisena kotiareenassaan, kuten Espoo Blueskin. Hännisen (2014) uutisoinnin mukaan Jokereiden uusi omistaja Arena Events -yhtiö käytti sopimuksen myötä saamansa 49 prosentin osto-optionsa Helsingin Jokereista, pääomistuksen säilyttää edelleen Harry Harkimo. Samalla varmistui Jokereiden siirtyminen kaudeksi 2014 - 2015 KHL-liigaan. Suomen markkinat väestön pienuudesta johtuen eivät mahdollista monen suuren tapahtuma- ja viihdeareenan kannattavuutta, jos yhdenkään. Tikkanen (2013) uutisoi

Hartwall Areenaa pyörittävän Helsinki Halli Oy:n tehneen tehden 2012 tappio reilut puoli miljoonaa euroa, sekä sitä edeltävänä vuonna konsernin tappio oli 1,9 miljoonaa euroa.

Tietenkin samanlaisia investointeja on mahdollisesti tehdä pienemmällä mittakaavalla pienemmilläkin paikkakunnilla. Halleja on peruskorjattu, sekä parannettu palvelemaan entistä paremmin nykyisiä tarpeita liiketoiminnallisesti yhdessä kunnan ja seurojen voimin. Pohjois-Amerikassa tilanne on toinen, kun yhdessä kaupungissakin saattaa olla saman verran asukkaita kuin koko Suomessa. Toimitusjohtajien haastatteluiden mukaan hallin edullisten vuokrasopimuksen tekeminen on tavallaan haastavaa, koska kaupungilla ei usein ole kuin yksi jäähalli mikä soveltuu Liiga-organisaation tarpeisiin. Toisaalta vastapainona ovat Liiga-organisaation mukanaan tuomat hyödyt kunnalle. Ottelutapahtumien oheistuotot kahviloista ja ravintoloista eivät päädy ainakaan yhden haastattelun mukaan Liiga-organisaation taskuun kuin murto-osalta.

Burken mukaan NHL:ssä suurin osa on myös julkishallinnon varoin rakennetun areenan vuokralaisia, mutta ehtoihin usein sisältyy areenan täysi hallintaoikeus, milloin sen nimeämisestä myöten organisaatio käyttää päätäntävaltaa ja myös pääsee hyödyntämään areenasta tulevia kassavirtoja. Samalla areenalle pelaa usein myös muiden ammattilaissarjojen joukkueita, mm. koripalloliiga NBA:n joukkueita. Tämä lisää areenan käyttöastetta, sekä jakaa kustannuksia. Suomessa muut sisäpallolajit eivät kerää niin paljon katsojia, että kyseinen järjestely olisi välttämättä kannattavaa. Tämä osaltaan lisää synergiaetuja Pohjois-Amerikassa, mutta Suomessa esimerkiksi Hartwall Areenalla Jokerien lisäksi vain Suomen maajoukkue pelaa joitain otteluita siellä vuodessa, muut tapahtumat koostuvat lähinnä muista viihteidenalojen tapahtumista muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta.

Yksi mainittava ero löytyy vielä TV-sopimuksista, tosin sen selittävät resurssierot niin asukasluvussa kuin pinta-alassakin. Pohjois-Amerikassa paikalliskanavien merkitys korostuu. NHL tekee kansalliset TV-sopimukset, joiden tulot se jakaa organisaatiolle. Sen lisäksi seurat tekevät paikalliset TV-sopimuksensa, josta saavat pitää varat itsellään. Liiga puolestaan neuvottelee TV-sopimuksen koko liigan puolesta, kuten mainittua.

5 TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

5.1 Lähitulevaisuus

Jääkiekon Liiga on elänyt muutosten vaiheita etenkin viimeiset kaksi vuosikymmentä. Urheilu jääkiekon johdolla on Suomessa muuttunut viihteellisempään suuntaan liiketoiminnan ja katsojan näkökulmasta, haastateltavatkin puhuivat jo elämysteollisuuden liiketoiminta-alueesta. Kaukalossa toki kyse on urheilusta, mutta pelaajien ammattilaisuuden takia heillä painaa myös taloudelliset motiivit. Kilpailun koventuminen näkyy myös liiketoiminnassa. Urheilutapahtumia järjestävät seurat joutuvat kilpailemaan katsojista muiden vapaa-ajanviettopöytäkirjojen kanssa. Seurojen 2000-luvun tilinpäätöksistä käy ilmi, että joukkueiden taustalla ovat nykyään miljoonien eurojen liikevaihdon omaavat osakeyhtiöt. Urheilullisen menestyksen epäsäännöllisyydestä ja arvaamattomuudesta johtuen ei voida luottaa menestyksen tuomiin taloudellisiin lisätuottoihin. Onkin tärkeää, että joukkueilla on pitkän tähtäimen suunnitelma ja raamit taloudellisen vakavaraisuuden vahvistamiseksi.

Kuten aineiston analyysistä nähtiin, Liiga-organisaatioilla ei ole juurikaan havaittavissa selkeitä trendejä taloudellisen kannattavuuden osalta. Liikevaihdot puolestaan ovat kasvaneet selkeämmin tutkimuksen tarkastelujakson aikana. Tulokset ovat vaihdelleet kaudesta toiseen keskimäärin ja kuten todettiin, tuloksia heilauttavia muuttujia on vaikea nähdä etukäteen. Yhden tilikauden taloudelliset kannattavuudet ovat myös jakautuneet kaikkien kesken, muutamaa seuraa lukuun ottamatta, missä tappioiden osuus on ollut enemmän säännöllistä. Muutoksia voi tulla nopeasti, sekä hyvin arvaamattomasti. Kun budjetoinnit suoritettiin monen organisaation osalta nollatulokseen, vaikutus saattaa heilahtaa positiivisen sekä negatiivisen puolelle yhtä helposti. Haastatteluiden mukaan kulubudjetin laatiminen edellisen kauden toteumasta on yleensä suhteellisen tarkkaa. Tämä antaa hyvät lähtökohdat toiminnan kehittämiseksi. Tulobudjettia on puolestaan vaikeampi arvioida, kun haastattelut näkivät yleisesti joukkueen, sekä varsinkin menestyksen olevan avainasemassa siihen. Tulobudjetointi oli kuitenkin haastateltujen mukaan maltillisista, eli pudotuspeleihin pääsyä ei useinkaan ollut laskettu mukaan.

Haastatteluiden mukaan strategisia ja taloudellisia suunnitelmia tehdään pääpainolla yhtä kautta eteenpäin, mutta tähtäimiä ja suuntaviivoja tehdään ja tarkkaillaan myös 2-3 vuoden aikavälille. Lähtöleveysuuteen katsastetaan lähinnä investointien osalta, mutta myös resurssien kasvattamisen ja taloudellisen tuloksen vahvistumisen tavoitteella. Monessa haastattelussa tuli kuitenkin esiin, että nykyinen tilanne sallii vain lyhyellä tähtäimellä konkretisoituvien investointien tekemisen vakavaraisuustilanteen osalta. Muutamissa seuroissa mainittiin olevan viidenkin vuoden strategisia suunnitelmia laadittuna.

Lähtöleveysuuden kasvu nähdään lähinnä kansainvälistymisen kautta, vain yhdellä paikkakunnalla nähtiin olevan suuri kasvupotentiaali oman talousalueen sisällä. CHL-liiga on alkamassa syksyllä 2014, joka tuo kansainvälisiä pelejä kotimaisen Liigan lisäksi. Se herätti hieman erinäisiä mielipiteitä haastateltavissa, vähemmän uhkien, mutta enemmän mahdollisuuksien kautta.

Liiga-organisaatioiden lähtöleveysuuteen katsastetaan taulukossa 5 SWOT-analyysin kehyksen avulla, jossa peilataan päätelmiä aineiston analyysin kautta, sekä haastatteluissa esille tulleiden asioiden kautta. Siinä käsitellään haastatteluiden kautta tulleita Liiga-organisaatioiden liiketoiminnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia, sekä mahdollisia uhkia. Tämän kehyksen kautta on mahdollista varautua esimerkiksi erilaisiin mahdollisiin toimintaympäristön muutoksiin, joihin etukäteisellä valmistautumisella voidaan varautua.

Vahvuudet

- Brändin ja lajin vahva asema Suomessa
- Julkisuus
- Maantieteellinen levittäytyminen

Heikkoudet

- Talousalueen rajallinen koko
- Taantuma
- Verotus
- Lajin kalleus junioreille

Mahdollisuudet

- Kansainvälistyminen, CHL, KHL
- Organisaatioiden ja Liigan yhteistyö
- Tukitoiminnot

Uhkat

- Kotimaisen kasvun rajallisuus
 - Halliolosuhteet
 - Kansainvälisen kilpailun kovuus
 - Tunne päätöksenteossa
-

Taulukko 5. Liiga-organisaatioiden SWOT-analyysi. Lähde: aineiston analyysi ja haastattelut.

Vahvuuksiksi nähdään etenkin brändin ja lajin vahva asema Suomessa. Jääkiekko kiinnostaa suomalaisista palloilusarjoista selkeästi eniten, kuten aikaisemmin mainitaan.

Esiin nostetaan toisaalta myös haaste toimia vahvimmassa asemassa. Median kautta tuleva näkyvyys ja kiinnostuksen suuri määrä pitävät Liiga-organisaatiot julkisuudessa, joka nostaa entisestään seurojen maantieteellistä levinneisyyttä ja kattavuutta Suomessa. Urheilullisella puolella Liigan kansainvälinen kilpailukyky nähdään edelleen hyvänä, vaikka taloudelliset kompensatiot ovat kasvaneet muissa Liigoissa. Valmennuksen taso ja kehittymisen mahdollisuus houkuttelee hyviä pelaajia pelaamaan Suomessa. Näiden tekijöiden varaan voi liiketoimintaa rakentaa ja kehittää eteenpäin.

Heikkouksina nähdään talousalueiden rajallinen koko, mikä tekee rakenteellisesta kasvusta hyvin haastavaa. Kilpailu varsinkin ulkomaiden suuntaan tulee vaikeammaksi, kun esimerkiksi Keski-Euroopassa jääkiekon asema ja taso nousevat. Hyvistä pelaajista kilpaileminen vaikeutuu taloudellisten resurssien noustessa muiden maiden sarjoissa, myös Suomen korkea verotus mainittiin syynä, mikä pitää pelaajien päätöksenteon vaakakupissa. Myös lajin kalleus harrastajille ja junioriperheille nousee esiin lajin kasvun mahdollisena hidastajana. Lasten ja nuorten liikuntaharrastusten kustannuksia tutkii mm. Puroaho (2014). Raportti osoittaa, että harrastamisen kustannukset ovat nousseet seuroissa, varsinkin kilpaurheilun osalta. Kustannusten suuruus voi estää lapsen liikunnan harrastamisen ohjatuissa seuroissa, etenkin monilapsisissa perheissä. Myös kilpaurheiluun käytettävä aika seuroissa on kasvanut, joka estää useamman lajin harrastamisen kilpaurheilumielessä.

Suurimpina mahdollisuuksia liiketoiminnan osalta nähdään kansainvälistymisen merkityksen. CHL-liiga pelataan Euroopan laajuisena kaudella 2014 - 2015. Sarjaan osallistuminen lisää pelattavien otteluiden määrää kauden aikana, joka avaa mahdollisuuden lisätuottoihin. Myös parempien pelaajien houkuttelemisen kannalta kansainväliset pelit nähdään hyvänä asiana, joka nostaa myös kotimaisen Liigan tasoa. Organisaatioiden ja Liigan yhteistyön tehostaminen nähdään myös mahdollisuutena liiketoiminnan kasvattamiseksi. Myös liiketoiminnan tukitoiminnoissa nähdään mahdollisuuksia, joita toki rajoittavat organisaation mahdollisuudet toteuttaa niitä henkilökunnan osalta, sekä vaadittavan rahoituksen puolesta.

Suurempia uhkia liiketoiminnalle ei juurikaan nähdä, mutta mainittavia asioita tulee esiin. Kotimaisen toimintaympäristön kasvun rajallisuus on yleisin tekijä. Ottelumääriä on nostettu viime vuosien aikana, mikä on tuonut kumulatiivisesti enemmän yleisöä. Toisaalta otteluiden keskimääräinen yleisömäärä ei ole noussut tarkastellussa aikavälissä kuin 1,1 prosenttia, heilahdellen jakson aikana jonkin verran. Halliolosuhteiden rajoitteet nousevat myös esiin muutamissa haastatteluissa. Täydelle katsomolle ei pystytä tarjoamaan oheispalveluita yhtä tehokkaasti, kuin esimerkiksi 80 % täyttöasteelle. Yhteistyökumppaneiden määrää pidetään runsaana, mutta uusien tuotteiden ja palveluiden kautta pidetään kasvua mahdollisena. Liiketoiminnan kannattavuuden parantamisen osalta nähdään myös tietynlaisena uhkana päättäjien tunne päätöksenteossa. Tulevaisuutta on mahdoton ennustaa, joten intuition vaikutukselle jää osaamisen ja tietotaidon ohessa tilaa, mutta hätiköidyillä ja tunteellisilla päätöksillä on mahdollista tuottaa keskimäärin enemmän negatiivista kuin positiivista. Haastattelut kuitenkin kaikki tunnistavat tämän ja tiedostavat tilanteen viitaten riskien hallintaan.

5.2 Keinoja taloudellisen tuloksen parantamiseen ja liiketoiminnalliset tukitoiminnot

Tämän osion tarkoitus on tarkastella keinoja taloudellisen kannattavuuden parantamiseen, sekä avata suuntaviivoja ja kartoittaa mahdollisuuksia, mitä potentiaalisia liiketoiminnallisia tukitoimintoja on olemassa. Ei niinkään ehdottaa suoraan mitään konkreettista liiketoiminta-aluetta tai rajata vaihtoehtoja. Kuten kaikki investoinnit, niiden taloudellista kannattavuutta tarkastellaan eri keinoin. Erilaiset investointilaskentamenetelmät ja liiketoimintaosaaminen toimivat sen suhteen kivijalkana, jonka päälle yhdistyy strateginen ja laadullinen analyysi. Organisaatiot ovat osakeyhtiömuotoisia, joten kaikki periaatteessa kaikki liiketoiminta, mistä on odotettavissa taloudellista tuottoa tulevat kysymykseen. Vastapainona ovat olemassa yhtiöiden strategiset suunnitelmat, sekä resurssien riittävyys. Esimerkiksi Helsingin Jokereiden konserniin kuuluu monitoimiareena, sen ravintolat ja palvelut. Tämä on lähellä urheilujoukkueen ydintoimintaa, joten siten luonnollinen tukitoiminto.

Keskeistä taloudellisen tuloksen ja kannattavuuden parantamisessa on analysoida tulo- ja menoerien suhdetta, sekä tarkastella kuinka paljon kiinteiden kulujen päällä on kuluja, sekä katsoa tulopuolelta suurimmat kasvupotentiaalia omaavat erät. Liiketoiminnan

kannattavuuteen tuo suuren kynnyskysymyksen haastatteluiden mukaan tasapainoilu käytettävissä olevan varallisuuden käyttämisestä urheilullisen menestyksen tavoitteluun tai voittovaroihin sekä investointeihin jättämisestä. Avainasemassa on ensisijaisesti omistajien ja hallituksen tahtotila, sekä on taloudellinen tavoite. Kuten joukkueiden budjeteista on nähtävissä, moni joukkue on asettanut tulostavoitteeseen nollan. Tämän perusteella olisi ymmärrettävissä, että kaikki rahoitus käytetään urheilutoimen, eli joukkueen vahvistamiseen pelaajapalkkojen muodossa. Strategisessa suunnittelussa seuroissa toimitaan hieman eri lähtökohdilta, joissain seuroissa on selkeästi ollut saatavilla lisärahoitusta mahdollisten tappioiden kattamiseen.

Mielestäni on kuitenkin otettava huomioon, ettei ns. mesenaatti-rahoituksen saatavuus ole pitkällä aikavälillä kestävä vaihtoehto. Joukkueiden liiketoiminta on kuitenkin sinällään hyvin aaltomaista, eli suuri osa joukkueen pelaajista on yleensä yhden kauden sopimuksella mukana tai sopimus on katkolla. Eli jokaisen kauden budjetit ja talous on laskettavissa vain yhden kauden perusteella. Esimerkiksi, jos joku merkittävä tulonlähde ei enää seuraavalla kaudella olekaan saatavilla, pystytään se huomioimaan pelaajapalkkakuluissa. Säännöllinen voiton tuottaminen kuitenkin kerryttää varallisuutta, mikä mahdollistaa pidempi aikaisten investointien teon tai jatkuvan pelaajabudjetin kasvun lisäystä. Nollatilanteesta uuteen kauteen lähteminen on aina haastavaa ja työlästä, sekä pitää sisällään paljon taloudellisia riskejä, kun likvidiä puskuria ei toimintaan ole.

Liiketoiminnallisten kasvun ja potentiaalisten tukitoimintojen osalta tarkastelun voi aloittaa miettimällä, mitä suuntavalintoja organisaatioilla on valittavanaan. Näsi ja Neilimo (2006) luettelevat liiketoimintatason jalostamisen vaihtoehtoja:

Tuote-ekspansio	Yritysosto	Ulkoistaminen
Markkinaekspansio	Yritysmyynti	Allianssi
Diversifikaatio	Fuusio	Partnerius
Tuotelinjaleikkaus	Vertikaalinen integraatio	Divestointi
Markkina-alueleikkaus	Horisontaalinen	
Uusperustanta	integraatio	

Taulukko 6. Liiketoimintatason jalostamisen vokabulääriä. Lähde: Näsi ja Neilimo (2006)

Näistä vaihtoehtoista Liiga-organisaatiot voivat lähteä tarkastelemaan liiketoiminnan laajentamista muille osa-alueille tai kehittämään ydintuotteitaan. Kun puhutaan liiketoiminnan monialaistumisesta ja laajentumisesta, täytyy muistaa että yhtälailla liiketoiminnan tehostamisessa voi olla kyse myös supistuksesta ja leikkauksesta. Monessa tapauksessa Liiga-organisaatioiden toiminta on hyvin pitkälle ollut rajoittunut ydinliiketoiminnan ympärillä, eikä sinällään mitään osia ole leikattavissa. Potentiaalia löytyy kuitenkin liiketoiminnan laajentamisessa, haastatteluista käy ilmi kuinka hyvin onnistuneita esimerkkejä löytyy tukitoimintojen kannattavuuden osalta Liigastakin. Näsi ja Neilimo (2006) mainitsevat kasvun lähteeksi neljää käsitettä: kasvu, tuote-ekspansio, markkinaekspansio ja diversifikaatio. Seuraavassa tarkastellaan näitä mahdollisuuksia Liiga-organisaatioiden näkökulmasta.

Kasvu

Kasvu perustuu nykyisiin tuotteisiin ja markkinoihin, sekä niiden jalostukseen. Käytännössä Liiga-organisaation osalta se tarkoittaa kausikorttien ja pääsylippujen korkeampaa myyntiä, yleisömäärän maksimointia kotiotteluissa. Yleisömäärien kasvattaminen ja keinot siihen ovat olleet haastateltujen mukaan tapetilla hyvin paljon organisaatioiden liiketoiminnassa. Kasvuun liittyvät haasteet löytyy kilpailusta ihmisten vapaa-ajasta ja sen viettomahdollisuuksien kanssa. Myös ottelumäärän kasvu osaltaan vaikuttaa, 1-3 kotipeliä viikossa vie katsojalta jo paljon aikaa. Kohderyhmäanalyysi paikanpäällä olevista katsojista on hyvä tapa saada tietoa, ketkä paikalla käyvät ja kuinka usein. Nylund ym. (2006) esittelevät vaikuttavia tekijöitä yleisön valikoitumiseen. Siihen vaikuttavat mm. yksilön ikä, sukupuoli, koulutus, sosioekonominen asema ja myös tilaisuuksia järjestävän instituution toiminta, viestintä, markkinointi ja julkisuuskuva. Liikkanen (2005) listaa vielä kuinka tapahtumien hinta vaikuttaa merkittävästi siihen, kenellä on mahdollisuus osallistua.

Näiden tekijöiden analysointi nousee keskeiseen rooliin, kun pohditaan miten ja mistä lisää yleisöä saadaan mukaan. Tampereella ja Helsingissä on kaksi Liiga-joukkuetta, ja Espoon voi myös osaltaan laskea saman talousalueen joukkueeksi pääkaupungin joukkueiden kanssa. Muut joukkueet ovat selkeästi omalla talousalueellaan, jolloin kilpailua ei tarvitse käydä Liigan sisäisesti yhtä intensiivisesti. Kannatus ja uskollisuus ovat erään haastatellun mukaan asioita, mitä ei kannata edes lähteä yrittämään muuttaa. Lähtökohtaisesti kilpailu

yleisöstä käydään muiden lajien ja muiden vapaa-ajanviettomahdollisuuksien kesken, kuten TV-ohjelma Salattujen Elämien kanssa. Nylund ym. (2006) tuovat esille Crawfordin (2004) tutkimuksen, missä kerrotaan kuinka urheilutapahtumat vertautuvat muihin yleisötilaisuuksiin ja tapahtumiin, ja ne kilpailevat katsojien huomiosta muiden viihteen muotojen kanssa.

Crawfordin (2004) mukaan jääkiekko on urheiluna ja kulttuurin muotona ollut hyvin miesvaltainen laji. Cantell (1999) esittelee tutkimuksen kuinka esimerkiksi jääkiekon MM-kilpailuissa Helsingissä katsojista oli naisia 25 %, kun taas Aida-oopperan yleisöstä naisia oli 80 %. Naisten osuuden lisääminen onkin ollut Liiga-organisaatiossa tarkastelun alla haastatteluiden mukaan, kuten Aro (2010) tutkii Pro Gradu -tutkielmassaan naiskatsojien rooleja jääkiekko-otteluissa Rauman Lukon toimeksiannosta. Tutkimuksen perusteella naiskatsojista löytyi kahdeksan erilaista roolia, joita naiskatsojilla esiintyy otteluissa: fani, kannattaja, vapaa-ajanviettäjä, sosiaalisen elämän etsijä, elämysten etsijä, satunnaiskävijä, läheinen, ja seuralainen. Mielestäni nämä roolit pätevät myös miespuolisiin katsojiin, mutta naisiin kohdistuu suhteellisesti suurempi kasvupotentiaali. Onkin hyvä miettiä, miten naisia saa houkuteltua lisää katsomoihin.

Rooleihin liittyvien katsojien syitä tulla otteluihin on hyvä tarkastella ja niihin tulisi pyrittävä vastaamaan. Asiakkuuksien hallinnan tasot, sekä asiakkaiden tunteminen on hyvin olennaista liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Urheilutapahtuman muuttuminen enemmän viihde-elämyksen suuntaan palvelee erilaisia esiteltyjä rooleja ja motiiveja tulla Liiga-otteluihin. Crawford (2004) listaa kuinka urheilutapahtumien ohjelma ja tunnelma rakennetaan eri urheiluareenoilta pitkälti samalla tavalla – urheilukilpailusta toiseen toistuvien episodien ja tehokeinojen avulla. Nämä keinot luovat turvallisuuden, tuttuuden ja osallisuuden tunnetta, ja toisaalta ne takaavat katsojille takuuarman elämyksen riippumatta kotijoukkueen menestyksestä. Toisaalta, tapahtumien samanlaisuus saattaa harventaa satunnaisimpia kohderyhmiä käymästä useammassa ottelussa. Markkinoinnin merkitys korostuuakin tässä asiassa, kuinka saada jokaisesta 30 runkosarjan kotiottelusta sopiva sekoitus molempia. Sen lisäarvon löytäminen, mikä saa ihmiset toistuvasti käymään otteluissa on tärkeä kasvun lähde.

Kasvu yleisömääriin perustuen on ydinliiketoiminnan kautta suurin kasvun paikka, yhdessä sponsoroinnin taloudellisen kehittämisen kautta. Tapahtuman viihteellisyyden ja

monimuotoisuuden kasvattaminen on osa tätä prosessia. Nylund ym. (2006) viittaa Crawfordin (2004) analyysiin, kuinka urheilukatsomot on nykyään suunniteltu yhä useammin niin, että ne kannustavat kuluttamiseen. Tapahtumissa markkinoidaan ja myydään erilaisia oheistuotteita, virvokkeita ja usein myös yhteistyökumppaneille on annettu mahdollisuuksia kampanjoida omia tuotteitaan osana yhteistyötä. Kaupallisuus kuvastuu siis ottelutapahtumassa urheilun ohelle hyvin vahvasti. Kaupallisuuden suhteen tulee mielestäni olla tarkkana, liika mainonta ja kampanjointi saattavat häiritä enemmän urheilusta nauttivien katsojien elämyksiä ja kokemuksia. Eri kohderyhmien huomioonotto ja yksilöllisempi palvelurepertuaari tulee muodostaa ja jalostaa mahdollisimman optimaaliseksi.

Eri jakoperusteisiin liittyvien kohderyhmien tarkastelu on myös potentiaalinen kasvun lähde. Esimerkiksi isojen yhteistyökumppanien työntekijät, eri koulut, omat juniorit ovat esimerkkejä kasvupotentiaalia omaavista kohderyhmistä. Nuoret ja lapset ovat sinällään hyvä kohderyhmä, koska he yleensä tuovat mukaan myös vanhempia. Myös heidän ostohalukkuutensa nähdään aikuisia suurempana. Toimitusjohtajien mukaan erilaisia perhelippupaketteja on tuotu markkinoille. Yhteistyökumppanuuksissa osana olevat pääsyliput työntekijöille tai firman asiakkaille ovatkin yleistyneet toimitusjohtajien mukaan viime vuosina. Sen on huomannut myös Aalto (2000): *”Urheilutapahtumien lippujen tarjoamisesta on tullut yrityksissä yhä suosituampi keino hoitaa suhteita asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja henkilökuntaan.”*

Kouluissa yhteisöllisyys nousee suureen arvoon, varsinkin itsenäisemmissä korkeakouluopiskelijoissa. Heille hinta on usein suhteessa liian korkea, kun mietitään normaalihintaisia kausikortteja. Tähän on myös reagoitu seuroissa, esimerkiksi Helsingin Jokereiden (2013) mukaan he ovat myyneet opiskelijakausikortteja 109 euron hintaan, milloin hinnaksi per ottelu jää vain 3,6 euroa. Omat juniorit ovat yksi suurimpia kohderyhmiä. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin junioreiden omien pelien ja harjoitusten päällekkäisyys, kuten Puroaho (2014) esittää nuorten kilpaurheiluun kuluvan kasvavan ajan osalta. Ratkaisuna voisi olla aikataulutus junioriorganisaation ja Liiga-organisaation välillä, esimerkiksi yksi liigapeli päivä viikossa olisi junioreille harjoituksista ja peleistä tyhjää. Ryhmiä löytyy myös paljon muita, näiden tarkastelu on yleisömäärien kasvun osalta tärkeää, kuten myös tapahtumien yksilöllisen viihdearvon luominen osana uusasiakashankintaa tai olevien asiakkaiden käyntikertojen kasvattamista.

Yhteistyökumppaneiden määrän kasvattaminen niin määrällisesti kuin taloudellisestikin on yksi Liiga-organisaatioiden päätavoitteista. Haastatteluiden perusteella selviää, että myyntiorganisaatioita on kasvatettu ja uusia tuotteita pyritään rakentamaan, sekä volyymituotteiden myyntimääriä pyritään kasvattamaan. Yhteistyökumppaneiden tuomalla sponsorirahoituksella on suuri vaikutus joukkueiden talouteen, kuten tutkielmasta selviää. Ilman uusia tarjottavia tuotteita ja palveluita, kasvun osalta yhteistyökumppaneiden suhteen voidaan puhua lisäyksestä niin pääsylippu- ja kausikorttimyyntiin kuin sponsorointiinkin nykyisellään.

Tuote-ekspansio, markkinaekspansio ja diversifikaatio

Kun puhutaan tuotteesta tai palvelusta, mitä Liiga-organisaatiot myyvät, se kohdistuu useimmiten joukkueen ympärille tavalla tai toisella. Otteluun liittyvät pääsylipputulot, ja sen mukanaan tuoma näkyvyyden ja kampanjointimahdollisuuksien tarjonta sponsoroinnin muodossa ovat joukkueen ympärillä. Ottelutapahtumaan liittyvät läheisesti myös oheistuotteiden, kuten fanituotteiden myynti. Haastatteluiden perusteella käy ilmi, kuinka kahvila- ja ravintolapalvelut on joissain yhteyksissä ulkoistettu muille toimijoille jo siitäkin syystä, että seuralla ei ole hallinnointi-oikeutta.

Tuote-ekspansiolla tarkoitetaan tuote- ja palveluvalikoiman laajentamista nykyisille markkinoille uusien tuotteiden muodossa. Kesä tarjoaa tähän erityisen mahdollisuuden, se on aikaa jolloin otteluita ei pelata ja se on tulovirran kannalta myös hiljaisempaa aikaa. Kausikorttimyynti ja yhteistyökumppanuuksien hankinta ja neuvottelu ovat suurimmalla painoarvolla kesällä. Nykyisten asiakkaiden ajanviettotapoja ja käyttäytymistä voi analysoida, sekä tutkia esimerkiksi pelikauden aikana, minkä pohjalta kesäkaudelle voi rakentaa kokonaan uusia tuotteita liiketoiminnan kehittämiseksi. Sosiaalinen media ja interaktiivisuus nykyisten asiakkaiden kesken luovat myös mahdollisuuksia tutkimiseen. Lomailu, ulkoilu, kesälajien kanssa yhteistyö ovat esimerkkejä, minkä ympärille tuote-ekspansiota voi tehdä. Samoja toimenpiteitä voi luoda myös pelikauden päälle, päivittäinen sitouttaminen seuran toimintaan uusien tuotteiden ja palveluiden kautta voi toimia liiketoiminnan kasvun alustana.

Markkinaekspansiolla viitataan nykyisten tuotteiden ja palveluiden tarjoamisesta uusille asiakkaille. Markkinointi, nykyisten asiakkaiden sosiaaliset verkostot, sekä talousalueen

muut tavat voivat mahdollistaa uusien markkinoiden löytämisen ja tavoittamisen. Haastatteluista käy ilmi, kuinka esimerkiksi tutustumistarjouksia on tehty uusien asiakkaiden sitouttamiseksi seuran tapahtumiin. Myös olemassa olevien yhteistyökumppaneiden asiakasverkostot ovat hyviä kanavia uusien markkinoiden tavoittamiseen. Siitä yhteistyökumppanuuksissa on taloudellisesti kyse, niiden hyödyntäminen ja tiivis seuranta on avain niiden taloudellisen kannattavuuden tehostamiseen. Vierasjoukkueen fanit ovat myös yksi potentiaalinen kohderyhmä, niihin organisaatiossa onkin panostettu jonkin verran, etenkin paikallisvastustajien osalta.

Diversifikaatio käsittää kokonaan uusien tuotteiden ja palveluiden tarjoamisen uusille markkinoille. Keinoja sen tehokkaaseen toteuttamiseen voi hyödyntää myös tuote- ja markkinaekspansion kautta. Liiketoiminnallisilla tukitoiminnoilla viitataan kaikkien näiden kolmen keinon osalta liiketoiminnan kehittämiseen ja kannattavuuden parantamiseen. Kaikkien näiden hyödyntämiseen tarvitaan myös pääomaa, sekä resurssien allokointia ajankäytön osalta. Vakavaraisille Liiga-organisaatioille toteuttaminen on helpompaa, myös yhteiset projektit eri tahojen, kuten yhteistyökumppanien tai kunnan kanssa voivat luoda alustoja menestyksekkäiden tukitoimintojen luomiselle.

Liiketoiminnallisen kannattavuuden osalta myös päinvastaisilla toimenpiteillä, kuten tuotesupistuksella, markkinasupistuksella ja divestoinnilla on mahdollisuus tehostaa kannattavuutta. Se tulee kysymykseen lähinnä organisaatiolla, jotka toimivat monialaisemmassa liiketoimintakentässä, jossa ydintoiminnan ympärillä saattaa olla tehottomampia tai kannattamattomampia tuotteita, palveluita tai tukitoimintoja. Organisaation strategiassa tavoitteet tulee määritellä, kasvun suhde kannattavuuden tehostamiseen, pitkän tähtäimen vaikutukset ja resurssit ovat tekijöitä dilemman ympärillä. Haastatteluiden mukaan tukitoimintoja on kartoitettu jossain määrin, jopa tehokkaammin, mutta niiden löytäminen ja toteuttamisen mahdollisuudet ovat olleet rajallisia. Oppiminen ja tutkimus ovat tekijöitä, millä näitä päätöksiä pystytään Liiga-organisaatioissa tehokkaammin analysoimaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto

Tutkielman tavoitteena on ollut tutkia Jääkiekon Liiga-organisaatioiden kannattavuutta sekä vakavaraisuutta, niihin vaikuttavia tekijöitä sekä syitä niiden taustalla. Työssä on tarkasteltu urheiluliiketoiminnan lähtökohtia, kulmakiviä, sekä haasteita toimintaympäristössä. Kannattavuus ja maksuvalmius edellyttävät liiketoimintaosaamista, sekä alan erityispiirteiden tunnistamista. Tutkimuksessa tarkastellaan 2000-luvulla pelanneita Liiga-organisaatioita, sekä heidän taloudellista toimintaansa aikavälillä 2000 - 2012 tilinpäätösanalyysin kautta. Lisäksi tarkastellaan Liigan ja sen organisaatioiden liiketoimintatason jalostamisen mahdollisuuksia ja suuntavaihtoehtoja, sekä katsastetaan hieman lähitulevaisuuteen. Jääkiekon SM-liiga Oy:lle on olennaista, että Liigassa pelaavat organisaatiot ovat taloudellisesti kestäväällä pohjalla. Sitä kautta on mahdollistettavissa pitkän tähtäimen kehitys, niin urheilullisesti kuin taloudellisestikin. Tutkimuksessa kartoitettiin mahdollisuuksia myös sen suhteen.

Jääkiekon Liiga-organisaatioiden liikevaihto on tarkastellulla aikavälillä noussut 96 %. Liikevaihdon kasvu on haastatteluiden perusteella noussut ottelumäärien ja pääsylippujen hintojen nousun myötä, sekä kasvatetuiden yhteistyöyökuumppanuuksien kautta. Myös TV-sopimuksen tuoman rahavirran nousu mainitaan yhtenä liikevaihdon kasvattajana. Yksittäisillä organisaatioilla erinäiset kertaluontoiset erät, kuten tukitoiminnot, järjestetyt tapahtumat, sekä pelaajien siirtokorvauksista on saatu muodostettua suurempaa liikevaihtoa. Henkilöstökulujen osuus on noussut 73 % samassa aikaraamissa, joka nähdään pohjautuvan kasvaneista panostuksista pelaajabudjettiin. Muut kulut ovat nousseet 44 %, joita on aiheuttanut toiminnan kehittäminen, sekä yleinen hintojen nousu.

Liiketaloudellisten tulosten ja kannattavuuden osalta trendejä ei kuitenkaan ole havaittavissa. Osa organisaatiosta on tuottanut pidemmällä aika välillä säännöllisiä, sekä suhteellisesti mittavia taloudellisia tappioita, jolloin kysymys nousee rationaaliseen päätöksen tekoon, liiketoimintaosaamiseen, omistajien motiiveihin organisaation liiketoiminnan suhteen, sekä markkina-alueen potentiaaliin Liiga-organisaation kannattavan toiminnan kannalta. Tarkastellusta aikavälissä taloudellisesti kannattavin

seura, Oulun Kärpät, on muodostanut kumulatiivisesti 4,5 miljoonan euron tuloksen. Kun taas heikoin seura, Espoo Blues, on kerryttänyt yhteensä 22,5 miljoonan euron liiketappion. Kärppien lisäksi neljä muuta seuraa ovat tuottaneet liikevoittoa ja tulosta tarkastellussa aikavälissä kumulatiivisesti. Muut organisaatiot ovat olleet eri suhteissa tappiollisia urheiluliiketoimintansa kautta. Yhteensä Liiga-organisaatiot ovat tuottaneet 3,9 miljoonan euron liiketappion tarkastellussa aikavälissä, jonka oikaistu määrä kolmen eri lähtökohdista toimineen seuran pois jättämisellä on 38 182 euron liiketappio. Tästä voi vetää johtopäätöksen, että keskimäärin Liiga-seurat pyörivät tulo-rahoituksellaan, ilman taloudellista tuottoa. Haastattelujen mukaan tällä aika välillä menestys on ollut suhteellisen tasaista, joka jakaa kannattavuutta eri seurojen kesken vuosien välillä. Menestys pudotuspeleissä, sekä kertaluontoiset erät ovat yleensä tuoneet budjetoimattomia tuloja, jotka ovat kääntäneet tuloksen positiiviseksi.

Vakavaraisuutta on tarkasteltu myös tilinpäätösaineistojen kautta, sekä tukea analyysille on saatu tehdyistä haastatteluista Liiga-organisaatioiden johtohenkilöille. Todetaan, että kannattavuuden ja vakavaraisuuden välillä on selkeä suhde Liiga-organisaatioiden osalta. Kannattavuus on tuonut maksuvalmiutta, joka mahdollistaa toiminnan jalostamisen verrattuna heikomman vakavaraisuuden omaaviin organisaatioihin. Vakavaraisuutta tarkasteltiin tase-erien analysoimisen osalta, sekä niihin pohjautuvien tunnuslukujen kautta.

Yleisesti ottaen vakavaraisuus ja maksuvalmius ovat seuroissa keskimääräisesti hyvällä tasolla. Kannattavuuden kautta muodostunut tai erilaisten rahoituskeinojen kautta sitä on saatu pidettyä yllä. Liigan keskiarvoista omavaraisuusastetta laskevat muutamat organisaatiot merkittävän paljon, selkeästi negatiivisen puolelle, mutta yksittäin organisaatioita tarkastellessa selviää, että yli 40 % omavaraisuusasteen ylittää 5 organisaatiota. Selkeästi heikompi, negatiivinen omavaraisuusaste on kolmella organisaatiolla. Heidän osaltaan toimenpiteet yhtiön vakavaraistamiseksi ja suunnan kääntämiseksi ovat välttämättömiä ilman mesenaatinomaista sijoittajatahoa. Trendinä organisaatioiden keskiarvoinen maksuvalmius current ja quick ration kautta on noussut n. 75 % tarkastellussa aikavälissä.

Pääsylipputulot ovat isossa osassa joukkueen liikevaihtoa, tällä hetkellä se muodostaa haastatteluiden ja aineiston perusteella noin 25 - 40 % organisaatioiden liikevaihdosta. Yhteistyökumppanit ja sponsorointi tuovat joukkueiden tulo-rahoituksesta 30 - 60 %.

Näiden kategorioiden jaottelu on suuntaa antavaa, koska myös osa pääsylipuista ja niistä laskettavista tuloista ovat osa yhteistyökumppanuuksia. Hallikapasiteetti ja sen resurssit nähtiin haasteellisena muutamilla paikkakunnilla, mutta noin puolella organisaatioista kapasiteetti mahdollistaa yleisömäärän kasvattamisen.

Muita tuloja organisaatiot saavat Liigan tulonjaon kautta, merkittävin niistä on TV-sopimustulot. Myös menestyksen mukaan jaetaan suhteellisesti Liigan keräämiä tuloja. Yleisesti haastatteluista nähtiin Liigan operatiivisen toiminnan kehittämisessä potentiaalia lisätuloihin seuroille. Liigan toivottiin hyödyntävän vahvaa brändiään, sekä organisaatioita omassa tuotteistuksessaan, sekä lajin yleisen näkyvyyden ja imagon kasvattamiseksi. Organisaatiosta riippuen tuloja muodostetaan myös tuki- ja oheistoiminnoista, kahdessa organisaatiossa muiden tulojen osuus budjetoitiin yli 40 % tasoon suhteessa liikevaihtoon. Esimerkkejä tukitoimintojen jalostamisesta siis jo löytyy Liiga-organisaatioista.

Menopuolella 40 - 60 % loven aiheuttaa pelaajabudjetti sivukuluineen ja joukkueen urheilullinen rakentaminen. Budjetoiduissa raameissa toimiminen on tärkeää liiketoiminnallisen tuloksen kannalta, liian usein lisähankintoja on tehty paremman urheilullisen menestyksen toivossa, vaikka se ei suoraan takaa menestystä sen enempää. Kesken kauden tapahtuvan mahdollisen pelaajaliikenteen osalta päätöksenteko on moniulotteista. Haastatteluiden mukaan se on yhteinen päätös, johon saattaa kulloinkin vaikuttaa urheilulliset ja taloudelliset päätökset, yhdessä tai erikseen. Hankintojen osalta yleensä hankitaan hallituksen hyväksyntä, mikä on hyvä toimintatapa.

Jääkiekon Liiga-organisaatioiden ydinliiketoiminta on suhteellisen yksinkertaista, mutta toisaalta hyvin haastavaa kovassa vapaa-ajasta käytävästä kilpailussa. Kilpailua katsojista ja yhteistyökumppaneista tulee monesta suunnasta, muilta joukkueilta, muilta lajeilta sekä kulttuurin muodoilta ja myös muilta vapaa-ajan viettomahdollisuuksilta. Jääkiekko on muuttunut ammattimaisuuden myötä urheilusta elämysteollisuudeksi ja asiakkaille on tarjottava kokemus, jonka he valitsevat muiden vapaa-ajanviettomahdollisuuksien joukosta enenevässä määrin. Näiden tekijöiden osalta tutkimus ja sen myötä saatava tieto ovat avainasemassa. Asiakkuuksien hallinnan kolme tasoa, strateginen, operatiivinen ja analyyttinen asiakkuuksien hallinta antavat avaimia keinoihin, joilla yleisöstä saadaan tietoa. Tämän tiedon avulla on helpompaa jalostaa liiketoimintaa.

Tuotteistaminen on toinen tärkeä osa liiketoimintaa. Tuotteiden ja palveluiden luominen, tarjoaminen ja myyminen muodostavat myös Liiga-organisaatioille sen tulovirran. Tuotteistamisen ja asiakkuuksien hallinnan kautta on mahdollisuus liiketoimintatason jalostamiseen. Vaihtoehtoja on paljon ja kasvun lähteitä ovat nykyisten tuotteiden jalostamiseen, niiden tarjoaminen uusille markkinoille, sekä uusien tuotteiden tarjoaminen nykyisille, sekä uusille markkinoille. Kohderyhmien tunteminen, erilaisten kanavien hyödyntäminen, niin organisaatio- kuin Liiga-tasollakin on avainasemassa liiketoiminnan kasvuun. Yksi tärkeä uusi markkinoinnin muoto, sosiaalinen media, on isossa osassa myös Liiga-seurojen näkyvyyttä. Se on helppo ja edullinen tapa pitää yhteyttä faneihin ja yhteisöön. Siihen on panostettu mielestäni hyvin ja sen arvo on tunnistettu.

Asiakkuuksien hallinnan, sekä tuotteistamisen päälle voi nostaa markkinoinnin ja sen keinojen roolin myynnin kasvattamisessa ja menekin edistämisessä. Hyvän TV-tuotteen näkyvyyden kautta markkinoinnillisia mahdollisuuksia on olemassa. Myös viraalinen markkinointi ja median hyödyntäminen ovat kanavia liiketoiminnan jalostamiseen. Innoituksen luominen, innoituksen levittäminen, sekä vastaanottavaisuus muodostavat prosessin, jonka saavuttamiseksi vaaditaan toimenpiteitä. Vahva brändi ja hyvä imago edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa, näihin mielikuvien muodostuksiin vaikuttaa kaikki asiat organisaation ympärillä. Esimerkiksi viestintä ja arvot ovat olennaisia näiden suhteen.

Katsojien rooleja ja motiiveja olla paikalla otteluissa on myös tutkittu. Rooleja on monia erilaisia, joihin kaikkiin tulisi osata varautua sopivassa suhteessa. Otteluihin tullaan sosiaalisista syistä hyvin usein, toisaalta tullaan katsomaan yksilöurheilijoita joukkueen sijaan. Tulisi miettiä, miten huippupelaajia voisi hyödyntää enemmän markkinoinnissa ja muussa liiketoiminnassa. He kiinnostavat paljon ja pystyvät tuottamaan lisäarvoa esimerkiksi osa yhteistyökumppanuuksia.

Kumppaneita etsiessä täytyy muistaa, että sponsorit hyötyvät yhtälailla yhteistyösopimuksista. Sponsoroinnin aseman kehittäminen ja nostaminen suomalaisten yritysten markkinoinnin muotona vaatii pitkäjänteistä työtä kokonaisuudessaan urheilun osalta. Osaajia ja ideoita sen suhteen tarvitaan. Yhteistyö Liigan sisäisesti on tässäkin asiassa suuri mahdollisuus organisaatioille. Sponsoroinnin tehokkuutta voi mitata monin eri tavoin, myynnin edistäminen on kuitenkin kaiken liiketoiminnan tarkoitus. Tunteisiin

vetoamisella ja tarinoiden luomisella kasvua varmasti pystytään saavuttamaan ja sponsoroinnin osuutta nostamaan suomalaisessa markkinointikakussa.

Organisaation rakenne, johtaminen ja koordinointi, henkilöstön johtaminen, julkisuuden hallinta ovat urheilujohtajien suurimpia tehtäväkenttiä, missä mielestäni tulee olla suurin painoarvo liiketoiminnan kehittämisessä. Liigan keskeinen yhteistyö omaa myös paljon potentiaalia, esimerkiksi keskitetympi ja suunnitelmallisempi markkinointi voi tuoda paljon synergiaetuja muiden osa-alueiden ohella.

Menestys nähdään usein tekijänä yleisöomääriin, sekä kiinnostukseen. Tämä ilmiö tuli esille, sekä Liigasta että NHL:stä. Toimenpiteitä etsitään keinoihin, joilla asiakaskunnan suurempi sitouttaminen seuraan ja ottelutapahtumiin tapahtuisi ilman urheilullisen menestyksen edellytystä. Toisaalta myös menestyksen tuoma buumi on osattava hyödyntää, esimerkiksi seuraavan kauden kausikorttien myyntiä ei kannata pantata toukokuulle, milloin kiinnostus joukkueen ympärillä on päässyt jo laantumaan. Niukkuuden myyminen on yksi isoista mahdollisuuksista Liiga-organisaatioille.

Yhteistyöverkosto talousalueen sisällä, niin kuntien kuin yritystenkin osalta vaatii hyvää suhdetoimintaa sen tehostamiseksi oman liiketoiminnan kannalta. Tuotteistaminen ja esimerkiksi erilaisten lajin ulkopuolisten projektien toteuttaminen nostaa Liiga-organisaation brändiä ja positiivista näkyvyyttä, joka voi heijastaa omaan liiketoimintaan. Seurat muodostavat usein varsinkin pienemmillä paikkakunnilla paljon yhteisöllisyyttä, on olennaista saada oma organisaatio osaksi ihmisten jokapäiväistä arkea. Sosiaalinen media ja interaktiivisuus ovat avanneet mahdollisuuksia tähän, mutta elämää on edelleen sen ulkopuolellakin. Täytyy näkyä, jalkautua, sitouttaa, luoda kiinnostusta ja lisäarvoa monin eri tavoin.

Urheilujoukkueen johtamisessa on otettava huomioon liiketaloudellisten näkökulmien lisäksi myös urheilullisen menestyksen tavoittelu ja vaikutus. Joukkueen onnistunut kokoaminen on haastavaa ja kiinni todella monista muuttujista. Esimerkiksi Liigassa vuoden 2014 Suomen mestaruus ratkaistiin seitsemännessä finaaliottelussa jatkoajalla. On muistettava, että vain yksi joukkue voi voittaa mestaruuden kauden päätteeksi. Mestaruuden tavoittelusta ei voi sokaistua liikaa taloudellisessa mielessä.

Joukkueilla on lähtökohtaisesti suuri määrä pelaajia, jotka haluavat pelata joukkueessa. Parhaimman mahdollisen joukkueen kokoamiseksi on käytettävä psykologisia lähtökohtia, urheilullisia perusteita, sekä ennen kaikkea taloudelliset raamit on otettava huomioon. Kyse on näiden kahden osapuolen välillä tasapainoilusta.

Suomi on kuitenkin suhteellisen pieni markkina-alue, täällä on paljon osaamista ja kansainvälisen kilpailukyvyn säilyttämiseksi on kotimaisessa Liigassa pyrittävä mahdollisimman paljon tekemään yhteistyötä kaukalon ulkopuolella. Yhteistyöllä päästään parempiin lopputuloksiin, toisen menestyminen heijastuu myös toiseen joukkueeseen.

Olen tullut johtopäätökseen, että taloudellisiin tappioihin on vaikuttanut ennen kaikkea omistajien motiivit organisaatioissa, myös liiketoimintaosaamisella ja toimintaympäristöllä on merkitystä. Taloudellisesti kannattaviin, sekä omillaan pyörivien organisaatioiden osalta takana on paljon määrätietoista työtä ja sitoutumista. Urheilullisen menestyksen tavoittelu on ollut yhtenäistä jokaiselle organisaatiolle ja käytettävissä olevat resurssit on pääsääntöisesti ohjattu takaisin tuotteeseen ja sen jalostamiseen.

Liiketoiminnallisen kannattavuuden tehostamiseksi joukkueiden organisaatorakenteen tulisi muodostua kuten muissakin yrityksissä, taloudellinen ja urheilullinen puoli tulisi pitää toisistaan erillään ja molemmilla tulisi olla vastuullinen johtaja, jotka yhteistyössä asettavat raamit joukkueen urheilulliselle, sekä taloudelliselle tulevaisuudelle. Osaamista ja koulutusta tarjotaan laajasti urheilullisesti, yhtälailla siihen tulisi panostaa urheiluliiketoiminnallisissa asioissa. Tietotaidon jakaminen ja jalostaminen luovat pohjaa myös tulevaisuuteen. Mielestäni tähän tulisi myös suomalaisten urheiluseurojen panostaa, etenkin pienimpien joiden toiminta riippuu pitkälti vapaaehtoistyöntekijöiden aktiivisuudesta.

Jääkiekon SM-liiga Oy:n lisenssijärjestelmä on hyvä tapa seurata organisaatioiden taloustilannetta, varsinkin uusien Liigaan pyrkivien seurojen osalta. Sinne voi rakentaa tutkimuksessa olleita mittareita tilinpäätösaineiston pohjalta, joita voi vuosittain seurata. Organisaatiot voivat myös sopia keskenään tiiviimmästäkin seurannasta. Kannattavuus ja vakavaraisuus ovat olennaisimmat mittarit talouden tarkastelun kannalta, myös halliolosuhteet ja junioritoiminta ovat lähtökohtia, minkä varaan pitkäjänteistä toimintaa on

varaa rakentaa. Kyse on Liigan operatiivisen johdon selkeästä suunnitelmallisuudesta, mihin voi lähteä tiiviissä yhteistyössä johtoryhmän kanssa.

Tietyllä tavalla jääkiekkjoukkueen rakentamista ja johtamista voi verrata huutokauppaan. Siellä voittaja maksaa aina summan, mitä kukaan muu ei ole valmis maksamaan. Mestaruuteen saavuttamiseen pyritäänkin usein satsaamaan resursseja enemmän kuin muut. Urheilullisen menestyksen saavuttamiseen vaikuttavat kuitenkin myös monet muut tekijät talouden ohella. Omia vahvuuksia tulisi pyrkiä löytämään, hyödyntämään, viestimään ulospäin ja painottamaan. Mikäli urheiluorganisaatiota halutaan pyörittää taloudellisesti omavaraisesti, menestysodotusten tulisi perustua taloudellisten näkökulmien päälle, pitkäntähtäimen taloudellinen hyvinvointi kuitenkin rakentaa joukkueen urheilullisen menestyksen tulevaisuudessa. Joukkueeseen ohjattavilla resursseilla tulisikin pyrkiä luomaan urheilijoille mahdollisuus menestykseen, sen jälkeen kyse on monista muuttujista, sekä urheilijoiden ja valmentajien suorituskyvystä.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Jääkiekko on lajini suomalaisia yhdistävä asia, mistä esimerkkinä Suomen maailmanmestaruuden aiheuttama huuma keväällä 1995 ja 2011. Urheilujohtaminen ja -markkinointi ovat haasteellisia kenttiä ja niihin tulisi panostaa myös akateemisessa ympäristössä enemmän. Aspekteja lisätutkimusaiheille on monia.

Mielenkiintoista olisi tutkia syvällisemmin omistajien motiiveja sijoittaa jääkiekkoseuroihin suhteessa selkeästi taloudellista tulosta tavoitteleviin yrityksiin. Mitkä arvot ovat tehtyjen ratkaisujen taustalla loppukädessä? Urheiluorganisaation omistamisella voi olla myös epäsuoria ja välillisiä vaikutuksia jonkun toisen liiketoiminnan jalostamiseen tai omistajan oman imagon luomiseen. Samaan yhteyteen on olennaista selvittää urheiluorganisaatioiden taloudellisia merkityksiä eri kunnille ja talousalueille, sen yhteydestä löytyy varmasti myös paljon aineettomia hyötyjä. Tämän selvittämällä Liiga-organisaatioiden ja kuntien yhteistyölle avautuu enemmän tietoa ja lähtökohtia.

Laskentatoimen kentässä joukkueiden käyttämien kustannus- ja kannattavuuslaskelmien erot muihin yrityksiin olisi mielenkiintoista selvittää, miten he arvostavat laskelmissaan

urheilullista menestystä, imagoa ja liikearvoa. Myös Liiga-seurojen tukitoimintojen selvittäminen ja niiden mahdollisuudet toisivat paljon uutta näkemystä urheilujohtamisen saralle. Myös pienempien talousalueiden seurojen taloudellisen tilanteen vertaaminen suurimpiin olisi ajankohtainen tutkimuksen aihe, miten se vaikuttaa menestysmahdollisuuksiin.

Jääkiekon SM-liiga Oy:n kannalta olisi olennaista tutkia, minkälaisia suhteita on taloudellisten mittareiden tasolla suhteessa urheilulliseen menestykseen niin kotimaan Liigassa, kuin ulkomaalaisten sarjojen kanssa kilpailemiselle. Tutkimustulosten perusteella olisi mahdollista antaa selkeämpiä viitteitä organisaatioiden taloudelliseen toimintaan ja mahdollistaa pitkäjänteisempi kehitys. Myös Suomen jääkiekkoliiton kannalta harrastajamäärät heijastuvat tuleviin huippu-urheilijoiden määrään, joilla kilpaillaan kansainvälisissä arvokilpailuissa. Kilpailukyvyssä mukana pysymisen osalta taloudellisen toiminnan laajuus on olennaista selvittää myös heidän kannaltaan.

Tutkimusaiheita voi myös laajentaa Liiga-seurojen alapuolelle, toiseksi korkeimman sarjatason, Mestiksen joukkueisiin. Mitkä ovat heidän taloudelliset lähtökohtansa nousta Liigaan, sekä Liigan asettamien vaatimusten, kuten liigalisenssin, täyttämiseen. Toisaalta, olisi mielenkiintoista tutkia kaikkien organisaatioiden halukkuutta ja motivaatioita lähteä kilpailemaan urheilullisten tavoitteiden lisäksi myös rahasta.

Helsingin Jokereiden KHL-liigaan lähdön aiheuttamien taloudellisten vaikutusten merkitystä Jääkiekon Liigalle olisi myös mielenkiintoista tutkia. Täytyy kuitenkin antaa muutaman vuoden kuluva ennen kuin on saatavilla lukuja Jokereiden jälkeisestä ajasta Liigassa. Tutkimusaiheita löytyy myös seurakohtaisesti paljonkin, yleisömäärät, pelaajakustannusten muutos, sponsoritulojen osuus ovat muiden muassa tutkimisen arvoisia aiheita.

Mielenkiintoisen tutkimusasetelman muodostaa myös kasvaneen televisiotarjonnan merkitys yleisömääriin ja talouteen yleensä. Kuinka monen kuluttajan kohdalla valinta osuu ottelun seuraamiseen televisiosta paikan päällä olemisen sijaan ja miten tämä heijastuu organisaatioiden talouteen.

LÄHTEET

Aalto, S. 2000. Urheilu – viihteestä viihdeteollisuudeksi. Teoksessa Harri Schulman, Panu Pulma & Seppo Aalto (toim.), Helsingin historia vuodesta 1945, osa 2. Helsinki: Helsingin Kaupunki, 338-485.

Alaja, E. & Forssell, C. 2004. Tarinapeliä - Sponsorin käsikirja, Suomen urheilumuseosäätiön julkaisuja n:o 29. Jyväskylä: Gummerus.

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät, WSOY.

Aro, M. 2010. Naiskatsojien roolit jääkiekko-ottelussa, Tampereen Yliopisto. Pro-Gradu.

Burnes, B., & O'Donnell, H. 2011. What can business leaders learn from sport?, *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1, 1, 12-27.

Buttle, F. 2004. Customer Relationship Management: Concepts and tools. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Bradbury, P.E. & Forsyth, D.K. 2012. You're in; you're out: selection practices of coaches. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2, 1.

Breuer, C., & Rumpf, C. 2011. Memorization of sport sponsorship activities: the case of German Bundesliga, *Sport, Business & Management: An International Journal*, 1, 3, 284-293.

Cantell, T. 1999. Helsinki suurtahtumien näyttämönä. Tutkimuskatsauksia 1999:1. Helsinki: Helsingin kaupungin tilastokeskus.

CBC Sports 2012.

Saatavilla: <http://www.cbc.ca/sports/hockey/nhl/story/2012/09/18/sp-nhl-lockout-five-questions-answered.html>, viitattu 17.4.2013.

Chalip, L., & Sparvero, E. 2007. Professional Teams as Leverageable Assets: Strategic Creation of Community Value, *Sport Management Review*, 10, 1-30.

Champions Hockey League 2014.

Saatavilla: www.championshockeyleague.net, viitattu 9.5.2014

Crawford, G. 2004. Consuming Sport. Fans, sport and culture. London & New York: Routledge.

Doyle, J. 1998. Rational Decision Making, MIT encyclopedia of the cognitive sciences, 701-703.

Dowbiggin, B. 2006. Money Players, Key Porter Books.

Drucker, P. 1992. Managing the non-profit organization: Practices and principles. Butterworth-Heinemann.

Erkkilä, M. 2008. Kilpi korvaa brändin, *Markkinointi & Mainonta*, 25, 8-10.

Eskola, H. 2013. *Kauppalehti*.

Saatavilla:

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/timtshenko+ja+rotenbergit+ostavat+hartwall+areenan/201306450993>, viitattu 1.7.2013.

Frantsi, P. 2003. Suomalaisten jääkiekkovalmentajien johtamiskäyttäytyminen, Helsingin yliopisto, Humanistinen tiedekunta, Psykologian laitos, Licensiaatin työ.

Friedman, M., & Mason, D. 2007. (Re)Building a Brand in the Minor Leagues: The Nashville Ice Flyers, 1997-98. *Sport Marketing Quarterly*, 16, 174-182.

Garcia-Rubio, M., Gonzalez-Gomez, F., & Picazo-Tadeo, A. 2011. The impact of a mid-season change of manager on sporting performance, *Sport, Business & Management: An International Journal*, 1, 1, 28.

Helsingin Jokerit 2013.

Saatavilla: www.jokerit.com/?id=47, viitattu 13.12.2013.

Helsingin Jokerit 2014.

Saatavilla: www.jokerit.com/jasenedut, viitattu 20.5.2014.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1982. Teemahaastattelu, Gaudeamus.

Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B. & Nicholson, M. 2006. Sport Management – principles and applications, Elsevier Ltd. Oxford.

Hänninen, J. 2013. *Helsingin Sanomat*.

Saatavilla:

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/hs+harkimo+myi+osuutensa+jokereista+alle+tonnilla/201403659234>, viitattu 11.5.2014.

Jääkiekon SM-liiga Oy 2011.

Saatavilla: <http://www.liiga.fi/arkisto/uutiset/sm-liigaan-liigalisenssi.html>, viitattu: 25.9.2013.

Jääkiekon SM-liiga Oy 2012. Jääkiekon SM-liigan Mediaopas 2012 - 2013.

Jääkiekon SM-liiga Oy 2013a.

Saatavilla: http://www.liiga.fi/tilastot/kokonaan.html?s=12-13&b=rs&l=j_yleiso, viitattu 12.11.2013

Jääkiekon SM-liiga Oy 2013b.

Saatavilla: <http://www.liiga.fi/joukkueet.html>, viitattu 12.11.2013

Jääkiekon SM-liiga Oy 2014a.

Saatavilla: <http://www.liiga.fi/info/jaakiekon-sm-liiga-oy.html>, viitattu 7.5.2014.

Jääkiekon SM-liiga Oy 2014b.

Saatavilla: <http://www.liiga.fi/arkisto/uutiset/jaakiekon-sm-liiga-oy-n-tiedote-sarjanousuun-liittyen-28.2.2014.html>, viitattu 6.3.2014.

Jääkiekon SM-liiga Oy 2014c.

Saatavilla: <http://www.liiga.fi/tilastot.html>, viitattu 6.3.2014.

Kalela, E. 2011. Sponsorit hukkaavat urheilun, *Talouselämä*, 32, 6.

Kallunki, J. & Kytönen, E. 2002. Uusi tilinpäätösanalyysi, Gummerus.

Karjalainen, R. 2007. SM-liigaseurojen talousahdinko – Tarvitaanko Suomessa palkkakatto?, Tampereen yliopisto, Taloustieteiden laitos, Pro Gradu –tutkielma.

Kauppalehti 2009.

Saatavilla:

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2009/09/25610>, viitattu 11.12.2013.

KHL 2013.

Saatavilla: http://en.khl.ru/documents/KHL_salaries_2012-2013_en.pdf, viitattu 13.12.2013.

Kotler, P., & Armstrong, G. 2001. Principles of marketing. Toronto: Pearson Prentice Hall

Lear, K., Ruihley, B., & Runyan, R. 2010. The Use of Sport Celebrities in Advertising: A Replication and Extension, *Sport Marketing Quarterly*, 19, 132-142.

Lee, S., & Walsh, P. 2011. SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport, *Sport Management Review*, 14, 361-369.

Leppiniemi, J., & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus, Werner Söderström.

Liikkanen, M. 2005. Yleisöinä – kodin ulkopuolella ja kotona, Teoksessa Mirja Liikkanen, Riitta Hanifi & Ulla Hannula (toim.), Yksilöllisiä valintoja ja kulttuurin pysyvyyttä, Vapaa-ajan muutokset 1981-2002, Helsinki: Tilastokeskus.

Luellen, T., & Wann, D. 2010. Rival Salience and Sport Team Identification, *Sport Marketing Quarterly*, 19, 97-106.

Mason, D., & Slack, T. 2001. Industry Factors and the Changing Dynamics, *Sport Management Review*, 2001, 4, 165-191.

Mennander, A. 1997. Hjällis – Hartwall Arena, Otava.

Miettinen, H. 2012. Jokerit ovat palkkaeliittiä – moni tienaa yli 100 000 euroa, *Helsingin Sanomat*. Saatavilla:
<http://www.hs.fi/urheilu/Jokerit+ovat+palkkaeliitti%C3%A4++moni+ansaitsee+yli+200000+euroa/a1354342103501>, viitattu 17.4.2013.

MTV 2011.

Saatavilla:

<http://www.mtv.fi/sport/jaakiekko/leijonat/uutiset.shtml/2011/03/1292355/mitka-ovat-suomen-suosituimmat-urheilulajit>, viitattu 16.12.2013

Mönkkönen, J. 2011. Ammattijalkapalloseurojen johtamisen haasteet, Jyväskylän yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos, Pro Gradu-tutkielma.

NHL 2011.

Bargaining Agreement between National Hockey League and National Hockey League Players' Association, 22.7.2005-15.9.2011. Saatavilla:

<http://www.nhl.com/cba/2005-CBA.pdf>, viitattu: 13.4.2013

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi, Edite Prima Oy.

Nylund, M., Laakso, S. & Ojajärvi, S. 2006. Urheilu, Maine ja Raha – Tutkimuksia vuoden 2005 yleisurheilun MM-kisoista, Gaudeamus, Helsingin kaupungin tietokeskus.

Näsi, J. & Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen?, WSOY.

Puroaho, K. 2014. Drop-out vai throw-out? Tutkimus lasten ja nuorten liikuntaharrastusten kustannuksista. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja, 2014:5.

Salo, I. 2004. Kaukalossa taistellaan rahasta, *Talouselämä*, 3, 3, 28.

Sarhimaa, J. 2000. Joukkueurheilun yhtiöitymisestä – syitä, seurauksia ja ongelmia, Edita.

Shank, M. 2004. Sports Marketing: A Strategic Perspective, Prenhall.

Shapiro, A. C. 2005. Capital Budgeting and Investment Analysis, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Sihvonen, L. 2008. Sponsori fanittaa, *Markkinointi & Mainonta*, 8, 16-17.

Staudohar, P. D. 2005. The hockey lockout, *Monthly Labor Review*, 128, 12, 23.

STT 2010.

Saatavilla: <http://www.hs.fi/urheilu/artikkeli/SM-liigaseurojen+talous+elpyi/1135259865627>, viitattu 15.4.2013.

Suomen jääkiekkoliitto 2013.

Saatavilla: www.finhockey.fi/info, viitattu 16.12.2013.

Suomen jääkiekkomuseo 2014.

Saatavilla: www.vapriikki.fi/jaakiekkomuseo/historia2.htm viitattu 11.02.2014.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko Liiga-organisaatioiden johtohenkilöille

Miten analysoisit Liiga-organisaationne taloudellista kannattavuutta 2000-luvulla?

Mitkä ovat keskeisimmät syyt taloudelliseen kannattavuuteen?

Mikä on urheilullisen ja taloudellisen tavoitteen suhde?

Ovatko hallitus/osakkeenomistajat vaatineet sijoitukselleen taloudellista tuottoa? Heidän motiivit?

Miten analysoisit organisaation rahoitusrakennetta?

Miten organisaation maksuvalmius muuttuu tilikauden aikana?

Mistä rahoitusta on ensisijaisesti pyritty hankkimaan? Mitkä ovat päärahoituslähteet?

Mitkä ovat keskeisimmät tulolähteet ja missä suhteessa?

Mitkä ovat suurimmat kuluerät? Mikä on kiinteiden kulujen osuus?

Miten budjetti määritellään? Kuinka hyvin siinä on pysytty?

Mikä on sponsoritulojen suhteellinen osuus tulovirrassa?

Miten kesken kauden tehtävien pelaajakauppojen päätösprosessi sujuu?

Miten junioripuolen investointeja määritellään?

Näetkö, että kilpailette muiden seurojen kanssa myös taloudellisella puolella?

Miltä organisaation lähitulevaisuus näyttää taloudellisesti?

Mitkä olisivat mielestäsi keinoja, joilla taloudellista tulosta voisi vahvistaa?

Onko organisaatiollanne liiketoiminnallisia tukitoimintoja? Näettekö potentiaalia liiketoiminnan laajentamisessa?

Mitkä ovat Liiga-organisaatioon kuuluvat suurimmat haasteet liiketoiminnallisesti?

Kuinka pitkällä tähtäimellä taloudellisia suunnitelmia tehdään?

Ketkä ovat pääkilpailijoitanne?

Mitkä ovat suurimmat uhkat liiketoiminnallenne?

Onko organisaatiossanne käytössä minkäänlaisia sisäisiä talouden seurantajärjestelmiä?

Miten näet Jääkiekon SM-liiga Oy:n merkityksen liiketoiminnassanne?

Mitä odotat Jääkiekon SM-liiga Oy:n strategiselta liiketoiminnalta?

Miten näet Jääkiekon SM-liiga Oy:n roolin talouden seurannassa?

Mitkä ovat organisaationne strategiset tavoitteet?

Koetko olevasi tietyllä lailla myös seuran fani tai kannattaja?

Liite 2: Haastattelurunko Brian Burke

Mikä on general managerin rooli NHL-organisaatiossa?

Mikä suhde organisaation toimitusjohtajalla (CEO) ja general managerilla on?

Mitä budjettiin kuuluu ja miten se määritellään?

Mitkä ovat keskeisimmät tulolähteet NHL-organisaatiolle?

Mitä liiketoiminnallisia osa-alueita organisaatioilla on?

Mitkä näet omistajien motiiveihin omistaa NHL-organisaatioita?

Miten taloudelliset näkökulmat vaikuttavat pelaajien kauppaamiseen?

Miten kuvailisit yleisesti NHL-organisaatioiden kannattavuutta?

Mikä on suurin syy NHL:n työehtosopimuksen palkkakatolle?

Mitkä tekijät määrittelevät organisaatioiden taloudellisen kannattavuuden?

Mikä on sponsorointiyhteistyön merkitys NHL-organisaatiolle?

Ketkä ovat suurimmat kilpailijat NHL-organisaatiolle taloudellisessa mielessä?

Miten näet NHL-organisaatioiden keskeisen taloudellisen kilpailun?

Miten näet NHL:n roolin organisaatioiden taloudessa?

Mikä on ns. farmijoukkueen merkitys urheilullisesti, sekä taloudellisesti?

Miten TV-tulot vaikuttavat talouteen?